



Green Stays: uma análise à internacionalização

por

Xavier Azevedo Brandão

Relatório de Estágio para obtenção do grau de
Mestre em Economia pela Faculdade de Economia do Porto

Orientado por:

Prof. Doutor Miguel José F.P. Reis da Fonseca

Setembro, 2017

Nota Biográfica

Xavier Azevedo Brandão finalizou o ensino secundário no ano de 2012, após, durante 3 anos, frequentar o Agrupamento de Escolas do Búzio, em Vale de Cambra, cidade de onde é natural. Terminou o curso de Ciências e Tecnologias com uma média global de 16,4 valores, candidatando-se com sucesso à licenciatura em Economia na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Durante 3 anos, assumiu diversos projetos de índole académica: foi estudante-atleta, representando a sua faculdade na modalidade de futsal, integrou o jornal académico “O Fepiano” e a júnior-empresa U.DREAM Porto. No ano de 2015, finalizou a sua licenciatura com uma média de 12 valores.

Após o término da mesma, iniciou os estudos no âmbito do Mestrado em Economia da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, dando seguimento ao seu percurso académico na mesma escola em que se licenciou. Entre 2015 e 2017, assumiu um cargo de Direção-Geral na júnior-empresa U.DREAM Porto, coliderando uma equipa de 80 pessoas, e integrou os quadros da empresa Green Stays, na qualidade de Gestor Comercial, no âmbito do estágio curricular proporcionado pelo Mestrado em Economia. Levou ainda a cabo, durante o ano letivo 2016/2017, um curso executivo em Controlo de Gestão, frequentado na Católica Porto Business School e finalizado com uma média de 16 valores.

Desde Maio de 2017, integra os quadros do Grupo Comercial Ferpinta, parte integrante do Grupo Ferpinta, onde desempenha as funções de Controller.

Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Miguel José F.P. Reis da Fonseca, por ter aceitado o convite para me acompanhar na elaboração deste trabalho, por todas as suas sugestões e contributos, bem como pelo seu contributo para que tenha desenvolvido um enorme gosto pela área da internacionalização de empresas e mercados internacionais.

Ao Vicente Bento, responsável pela empresa Green Stays, pela oportunidade que me proporcionou e que me permitiu desenvolver o gosto pela área do turismo e da sustentabilidade.

Por fim, à minha família, pais e irmã, por todo o apoio ao longo da minha vida e pelo conjunto de oportunidades que me proporcionaram através da minha formação académica.

Resumo

O presente relatório insere-se no contexto de um estágio curricular desenvolvido na empresa *Green Stays*, um operador turístico que se caracteriza por um negócio digital, tendo como objetivo promover o turismo sustentável em Portugal e vender experiências turísticas sustentáveis.

O objetivo da investigação consiste em, a partir das circunstâncias que atualmente invalidam uma melhor performance de mercado, identificar qual a estratégia mais adequada no curto prazo para a empresa: consolidação no mercado interno ou início de um processo de internacionalização.

Para o efeito, foi realizado um inquérito que se subdividiu em três áreas: identificar as rotinas e planos de curto prazo dos turistas portugueses para o agendamento das suas férias em termos geográficos, perceber o seu posicionamento face ao modelo de negócio usado pela *Green Stays* e em que medida o conceito de sustentabilidade influencia atualmente as decisões dos turistas portugueses ao nível do planeamento das suas férias.

Os resultados revelam de forma evidente que, antes de levar a cabo um processo de internacionalização, o foco da empresa deve incidir na consolidação da marca em território português, melhorando a sua proposta de valor junto dos clientes – com um modelo de negócio renovado – e simultaneamente difundindo os princípios de sustentabilidade pelos turistas portugueses.

Códigos JEL: F18, Q01, Z30

Palavras-chave: Turismo; Turismo Sustentável; Internacionalização; Redes de Network; Estratégia empresarial

Abstract

The following study is part of a curricular internship developed at Green Stays, a Travel Agency that promotes sustainable tourism in Portugal and offers its clients the best sustainable experiences.

The main purpose of this research was to identify the best short-term strategy for the company, based on the elements that currently do not allow a better market performance. It's expected that, based on the observed results, the company could make a decision between a consolidation strategy in the domestic market or to initiate an internationalization process.

For this purpose, a survey was carried out, which was subdivided into three main objectives: to identify the short-term plans of Portuguese tourists for their next vacation in terms of location, to perceive their opinion regarding the business model used by Green Stays and to realize how the concept of sustainability currently influences the decisions of Portuguese tourists in planning their vacations.

The results show that, before starting an internationalization process, the focus of the company should be on the consolidation of the brand in Portuguese territory, improving its value proposition with customers - with a renewed business model and simultaneously proliferating the principles of sustainability by Portuguese tourists.

JEL Codes: F18, Q01, Z30

Keywords: Tourism; Sustainable Tourism; Internationalization; Network; Business Strategy

Índice

Nota Biográfica	ii
Agradecimentos.....	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice	vi
Índice de quadros	vii
Índice de figuras.....	viii
Índice de gráficos	ix
Lista de Siglas e Abreviaturas	x
1. Introdução.....	1
2. Turismo sustentável	3
2.1. Enquadramento	3
2.2. Do Desenvolvimento Sustentável ao Turismo Sustentável	3
2.3. Conceito e traços característicos.....	4
2.4. Distinções fundamentais	7
2.5. O Problema da medição	8
2.6. Realidade ou manobra de marketing?	10
3. Internacionalização de Empresas.....	12
3.1. O conceito de internacionalização	12
3.2. Teorias da internacionalização.....	13
3.2.1. A Escola tradicional nórdica - o modelo de Uppsala.....	13
3.2.2. Críticas à escola nórdica e ao modelo de Uppsala.....	15
3.2.3. A Teoria das Redes de <i>network</i> nas PME's.....	17
3.3. Internacionalização em empresas digitais.....	20
4. O estágio curricular	22
4.1. Descrição da empresa.....	22
4.2. Funções desempenhadas	23
5. Metodologia.....	26
5.1. Introdução.....	26
5.2. Objetivos e estrutura do inquérito	27
5.3. Análise dos resultados	29
6. Principais conclusões	38
7. Referências bibliográficas.....	42
8. Anexos	44

Índice de quadros

Quadro 1: Diferentes formas de Turismo...	8
Quadro 2: Vantagens das redes de <i>network</i>	19
Quadro 3: Parcerias estabelecidas	24
Quadro 4: amostra de população	27

Índice de figuras

Figura 1: Cadeia de estabelecimento	14
Figura 2: Modelos de internacionalização por estágios.....	15
Figura 3: Relação entre aprendizagem experimental e processo incremental	16
Figura 4: Modelo de Internacionalização via rede de <i>network</i>	19
Figura 5: Teoria de Uppsala vs Teorias online.....	21

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribuição dos respondentes por género	29
Gráfico 2: Distribuição dos respondentes por idade.....	30
Gráfico 3: Distribuição dos respondentes por estado civil	30
Gráfico 4: Distribuição dos respondentes por ocupação	31
Gráfico 5: Distribuição dos respondentes por férias no estrangeiro.....	32
Gráfico 6: Distribuição dos respondentes por férias no estrangeiro (frequência)	32
Gráfico 7: Distribuição dos respondentes por região principal de férias no estrangeiro	33
Gráfico 8: Distribuição dos respondentes por próximo destino de férias.....	34
Gráfico 9: Distribuição dos respondentes por meio de reserva de férias	35
Gráfico 10: Sensibilidade dos respondentes a práticas sustentáveis	36
Gráfico 11: Sensibilidade dos respondentes ao preço de práticas sustentáveis.....	36
Gráfico 12: Reconhecimento pelos respondentes da marca Green Stays.....	37

Lista de Siglas e Abreviaturas

ONU – Organização das Nações Unidas

WCED – Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento

OMT – Organização Mundial do Turismo

PME’S – Pequenas e Médias Empresas

ISO – Organização Internacional de Normalização

OHSAS – Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho

1. Introdução

Num contexto internacional em que se alia o crescimento mundial do turismo sustentável e a proliferação das redes sociais e dos mercados *online*, torna-se premente acompanhar as tendências observadas. Nesse sentido, é cada vez mais notória a necessidade de projetos que aliem o mundo do turismo e da sustentabilidade com a revolução digital, de modo a corrigir uma falha de mercado que se caracteriza pela ausência de oferta para um segmento de mercado onde se tem observado um crescimento considerável.

O presente relatório insere-se no contexto de um estágio curricular desenvolvido de 1 de Setembro de 2016 a 28 de Fevereiro de 2017 na empresa Green Stays, um Operador Turístico fundado em 2011 que tem como missão promover o Turismo Sustentável em Portugal. O modelo de negócio da empresa assenta em 3 pilares: elaboração de programas turísticos em Portugal Continental, venda das experiências turísticas dos seus parceiros através de uma loja *online* e prestação de serviços de consultoria no âmbito da certificação ambiental em empreendimentos turísticos. A Green Stays posiciona-se num mercado em que a oferta de serviços de reservas *online* está a crescer, respondendo a uma nova necessidade cada vez mais atual dos turistas em programar as suas férias e reservar as suas estadias através da internet.

Neste contexto, o presente estudo tem como principal objetivo responder às seguintes questões: *que estratégia de negócio deve a Green Stays assumir no curto-prazo? É viável replicar internacionalmente o seu modelo de negócio para ajudar o turista português a agendar as suas férias no estrangeiro ou o foco deve passar pela consolidação da sua posição no mercado nacional?*

Para o efeito, recorre-se a um inquérito que tem como intuito analisar os hábitos e preferências do turista português sobre três principais dimensões. Em primeiro lugar, compreender com base no passado recente e no curto-prazo qual a frequência de férias praticadas e quais os locais mais visitados, de seguida, entender qual o seu posicionamento face ao conceito de turismo sustentável e, por fim, qual a ferramenta mais utilizado para o agendamento das suas férias.

Pretende-se que, com base nos resultados observados, a empresa possa definir o seu foco estratégico para o próximo ano – iniciar o processo de internacionalização para os mercados externos com o intuito de auxiliar o turista português noutros países, acentuar as campanhas de promoção do turismo sustentável em Portugal, focar-se na captação de

turistas nacionais e internacionais para o mercado interno ou investir na reestruturação das ferramentas de venda utilizadas.

O presente relatório encontra-se dividido da seguinte forma. Na secção dois procede-se a uma revisão de literatura do conceito de turismo sustentável e, em seguida, na secção três, analisa-se a literatura relevante relativamente à internacionalização em empresas. Na secção quatro é apresentada a empresa e são descritas as funções desempenhadas no âmbito do estágio curricular. Na secção cinco é apresentada a metodologia utilizada para a investigação e os principais resultados obtidos da análise dos dados recolhidos. Por fim, na secção seis, são resumidas as principais conclusões que resultam do trabalho desenvolvido.

2. Turismo sustentável

2.1. Enquadramento

Tendo em consideração a evolução da economia mundial no século XXI, é possível constatar que o turismo se tornou um dos principais determinantes para o crescimento observado, evoluindo a um ritmo superior à grande parte das indústrias e representando um peso determinante para a balança corrente dos países.

Neste contexto, Edgell et al. (2008) refere a importância da natureza multidisciplinar do turismo, devido à elevada interdependência que possui com diversas indústrias com as quais partilha uma relação de causa-efeito, e onde se afigura determinante a cooperação dos agentes. Com efeito, conforme Edgell (2016), o turismo permite que as comunidades locais desenvolvam as suas economias, que se criem novos negócios, sejam gerados novos empregos, exista uma maior integração económica e, consequentemente, uma melhoria geral da qualidade de vida.

Nas últimas décadas, face ao crescimento exponencial que se tem observado, a aplicação de princípios de sustentabilidade tem-se revelado uma prioridade para todos os agentes intervenientes no setor do turismo. À imagem do que defende Weaver (2006), caso o ritmo de crescimento registado nas últimas décadas se mantenha, será inevitável que se verifique um maior controlo dos impactos gerados, sejam positivos ou negativos, a nível social, económico ou ambiental.

2.2. Do Desenvolvimento Sustentável ao Turismo Sustentável

A análise ao conceito de Turismo Sustentável implica numa primeira instância perceber a respetiva origem no contexto da literatura. De facto, embora o Turismo já seja alvo de estudo há várias décadas, a sua abordagem sob a ótica da sustentabilidade é um tópico mais recente e que se encontra associado a outro conceito mais abrangente - o desenvolvimento sustentável. Em virtude da sua aplicabilidade em diversas dimensões, e da abundante literatura existente sobre o tema, é assim possível encontrar diversas perspetivas sobre este conceito.

Como tal, de acordo com Oliveira e Manso (2010), o debate em torno do desenvolvimento sustentável assumiu maior preponderância a partir da segunda metade do século XX, sendo motivado por questões relacionadas com a degradação ambiental, a elevada utilização dos recursos naturais e o aparecimento de um conjunto de problemas

e desequilíbrios a nível económico, social e ambiental. Face à perturbação daí resultante sobre o normal funcionamento dos sistemas, assumiu particular ênfase o debate acerca da oposição e coexistência entre os conceitos de crescimento económico e preservação ambiental (Hardy e Beeton, 2001 (cfr. Oliveira e Manso, 2010)).

Tomando como prioritária essa problemática, a Organização das Nações Unidas (ONU) criou na década de 80 a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED), cuja principal missão passava por analisar as principais questões ambientais existentes à época e propor soluções para a sua correção. Nesse sentido, em 1987 foi lançado o documento “O Nosso Futuro Comum”, também designado de Relatório de Butland e que é considerado uma referência pela grande parte dos estudos subsequentes, contendo uma das definições mais consensuais de desenvolvimento sustentável: “atender às necessidades do presente, sem colocar em causa a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades”. Segundo Candiottto (2008), as necessidades referidas contemplam um equilíbrio entre a dimensão ambiental, assegurando a preservação dos ecossistemas e uma gestão eficiente dos recursos naturais, e a dimensão social, reduzindo os níveis de pobreza e desigualdades, à medida que se estimula o crescimento económico.

A perspetiva apresentada surgiu como contraposição à visão assumida à data pelos principais governos mundiais, predominantemente focada no desenvolvimento económico e industrial, e assim descurando o equilíbrio social e ambiental. Posteriormente, e após o conceito de desenvolvimento sustentável se tornar bastante recorrente e aplicável a diversas áreas, o mesmo começou a surgir associado ao Turismo, pelo papel relevante que assume para muitas economias mundiais.

2.3. Conceito e traços característicos

Choi e Sirakaya (2006) referem que, não obstante o impacto positivo gerado pela atividade turística para a economia mundial, constata-se nos últimos anos uma maior consciencialização dos efeitos negativos daí derivados, visíveis a nível da degradação ambiental e desfragmentação da habitação assim como num impacto negativo a nível cultural e social. Consequentemente, tem aumentado a preocupação em assegurar a preservação dos recursos naturais, o bem-estar da população e a sustentabilidade das comunidades num contexto de longo prazo.

Com efeito, sendo o turismo uma atividade que representa a principal fonte de rendimento de muitas economias a uma escala nacional e local, revela-se imprescindível a sua manutenção. Ou seja, aquilo que se pretende é uma maximização dos benefícios e uma minimização dos custos que lhe estão associados, assegurando assim que o seu desenvolvimento se processa de uma forma sustentável, constituindo este o ponto de partida que levou ao alargamento do conceito de desenvolvimento sustentável ao sector do turismo.

Dessa forma, Oliveira e Manso (2010) referem que, à semelhança do conceito de desenvolvimento sustentável, também o turismo sustentável ainda é alvo de discussão, não existindo uma clara definição a esse respeito, ainda que a Organização Mundial do Turismo (OMT) o considere um dos meios para promover um desenvolvimento sustentável e contribuir para uma afetação justa dos recursos.

A análise da literatura global acerca deste tópico permite alcançar uma linha relativamente unânime em relação aos objetivos de um turismo sustentável, porquanto considera que deve atuar sobre várias dimensões, promovendo o desenvolvimento ambiental, económico, social e cultural. No longo prazo, pretende-se assim que seja assegurada:

- A preservação dos recursos naturais e uma consciencialização das limitações dos ecossistemas;
- Um crescimento económico integrado e que se caracterize por uma justa distribuição dos benefícios derivados por todas as classes sociais, em detrimento de uma apropriação quase total pelos detentores da indústria;
- Uma preservação sociocultural das comunidades, através da valorização e envolvimento com as tradições locais, da utilização dos recursos humanos disponíveis e dos incentivos ao investimento no património local.

Neste contexto, Candiottto (2009) procurou no seu trabalho apresentar as perspetivas que diversos autores propõem para o conceito de turismo sustentável. O mesmo autor ressalva também que a valorização das questões ambientais e histórico-culturais foi o fator-chave que induziu a que as entidades comesçassem a olhar para o turismo como um sector propiciador de um desenvolvimento sustentável. Segundo Butler (1998) (cfr. Candiottto, 2009), o turismo sustentável surge assim como uma contraposição ao turismo de massas, a forma mais convencional de turismo e que se caracteriza por uma satisfação das necessidades do consumidor, maximizando o conforto em simultâneo com uma minimização dos custos que lhe estão associados, e menosprezando os impactos

ambientais e socioculturais derivados. Segundo o mesmo autor, até à década de 70 o interesse no sector do turismo era meramente económico, tendo a partir daí progressivamente incorporado as outras dimensões. No entanto, apenas em 1990 numa conferência designada *O'Globe 90* e promovida pela OMT, foram definidos os pressupostos básicos do conceito de turismo sustentável, nomeadamente os principais objetivos que lhe estão subjacentes: assegurar uma melhoria na qualidade de vida das comunidades recetoras, proporcionar aos turistas uma experiência de qualidade e assegurar a preservação do meio ambiente enquanto elemento imprescindível a todas as partes. Entre as vantagens apresentadas por Swarbrooke (1999) que se encontram associadas a uma prática correta dos princípios do turismo sustentável, avulta o facto de permitir o desenvolvimento da economia e a criação de emprego e oportunidades nas populações locais, uma distribuição mais igualitária de custos e benefícios, a diversificação das fontes de rendimento e produção locais, e contribuir para a preservação do meio-ambiente, entre outros aspetos positivos.

Por sua vez, Weaver (2006) considera que, de modo a assegurar-se a igualdade económica, social, ambiental e, simultaneamente, a qualidade da experiência proporcionada ao turista, todos os *stakeholders* envolvidos assumem um papel crucial.

Quando se fala de turismo sustentável, um aspeto fundamental para Edgell et al. (2009) reside na capacidade de carga. Trata-se do maior número de pessoas que um destino pode receber em determinado período sem colocar em causa a sustentabilidade de longo-prazo dos recursos naturais e sociais que possui, pelo que este problema pode ser enfrentado através do estabelecimento de planos de gestão bem definidos e um conjunto de políticas eficazes. Para os mesmos autores, os benefícios económicos da implementação bem-sucedida do turismo sustentável situam-se a diferentes níveis como o desenvolvimento de novos negócios, a expansão das taxas de emprego, o aumento de rendimentos, a introdução de novos produtos, a melhoria de infraestruturas, o incentivo à diversificação, a integração das economias locais e a oportunidade de gerar ligações entre produtos e serviços.

Para Edgell (2016), os consumidores do novo milénio cada vez mais procuram qualidade nos produtos associados ao turismo, novos destinos, envolvência com a natureza e contacto com a história, património e cultura. Nesse sentido, para que se estabeleça um balanceamento entre o crescimento económico e a proteção dos recursos, tem existido um estímulo à colaboração entre governos e empresas. A um nível local, este autor introduz também o termo de “coopetição”, referindo-se à interligação entre a

“cooperação” estabelecida entre negócios no sentido de incrementar as entradas de turistas e a “competição” que se estabeleça posteriormente a um nível mais amplo do mercado do turismo.

Alcançar o turismo sustentável constitui assim um processo contínuo e que requer uma constante monitorização de todos os impactos associados, introduzindo medidas preventivas e/ou corretivas sempre que se entenda necessário.

2.4. Distinções fundamentais

Com bastante frequência atenta-se que o conceito de turismo sustentável aparece associado a formas de turismo que pressupõem uma interação direta com a Natureza. No entanto, o turismo sustentável não se trata de uma variável da indústria, mas antes de uma forma de gestão e desenvolvimento aplicável a todos os segmentos, desde o turismo de massas ao ecoturismo.

Dessa forma, Swarbrooke (1999) considera que as modalidades de turismo mais sustentáveis são aquelas que se desenvolvem numa escala local, referindo-se ao ecoturismo, turismo cultural, agro-turismo, entre outras formas semelhantes. Por outro lado, Candiotto (2009) sustenta que nenhuma forma de turismo deve ser considerada sustentável apenas por ser desenvolvida à escala local ou ter associado um impacto sociocultural menos significativo face a destinos caracterizados por um maior fluxo de pessoas e procura. A OMT segue igualmente esta linha de pensamento ao defender que qualquer forma de turismo, desde o turismo de massa às práticas de nicho, pode ser tida como sustentável, pelo que de forma a clarificar em que medida um segmento da indústria pode ser considerado sustentável, Weaver (2006) defende a clarificação de alguns conceitos (os quais são apresentados no Quadro 1 infra).

Quadro 1: Diferentes formas de Turismo

Turismo Sustentável	Condição que todas as formas de turismo devem preencher
Turismo alternativo	Formas de turismo com surgimento recente e com orientação para determinados nichos que tenham surgido nas últimas décadas com tendência para se manterem afastados das grandes massas. Não são necessariamente sustentáveis
Turismo de massas	Formas tradicionais de turismo como, por exemplo, praia ou a cidade, que geralmente revelam maior necessidade em tornar-se Sustentáveis
Ecoturismo	Segmento da indústria do turismo que se dá num contacto mais próximo com a Natureza

Fonte: Elaboração própria a partir de Weaver, 2006

2.5. O Problema da medição

É possível compreender pela literatura analisada que, numa dimensão teórica, o conceito de turismo sustentável é de fácil entendimento e a sua colocação em prática é predominantemente vantajosa. No entanto, é recorrente o levantamento de algumas questões relevantes neste âmbito, tais como em que medida é possível confirmar a aplicabilidade (ou o seu grau) do conceito num país, região ou entidade, se essa verificação deve ser universal e seguir uma única linguagem, ou ainda que indicadores devem ser utilizados.

Como referem Choi e Sirakaya (2006), embora se tenha observado um esforço de aplicação dos modelos de sustentabilidade, subsistem ainda muitas dúvidas acerca de como o fazer. Com efeito, os países não possuem uma definição clara quanto às políticas e estratégias para a implementação desta filosofia, não existindo um *framework* comum nem indicadores que permitam a constante monitorização e medição das mudanças políticas e socioeconómicas.

Por sua vez, conforme Ko (2001) (cfr. Oliveira e Manso, 2010), apesar de uma vasta literatura existente sobre a questão, todos os estudos relativos à medição da sustentabilidade turística devem recorrer a indicadores que se mostrem ajustados à singularidade de cada região.

Segundo Lansing e De Vries (2007), a solução para o problema dá-se em duas dimensões: uma definição operacional e universal do conceito de turismo sustentável e

de um conjunto de indicadores que permitam um controlo claro e objetivo. O turismo sustentável deve ser aplicável a todas as formas de turismo, minimizando os impactos negativos sobre o meio ambiente e preservando os recursos naturais, assegurando o envolvimento local e distribuição dos benefícios pelas comunidades e, se possível, desenvolvendo mecanismos que permitam medir com precisão o impacto do seu desenvolvimento. Para tal, a solução que é apresentada no estudo destes autores consiste no desenvolvimento de um sistema de *rating* aplicado em 3 dimensões – ambiental, económica e sociocultural – que permita classificar países e empresas de acordo com o seu nível de desenvolvimento sustentável. No entanto, Lansing e De Vries ressalvam que o sucesso desta medida implica que exista um reconhecimento da autoridade da ferramenta junto dos consumidores e da indústria, como elemento de prestígio para os agentes portadores da distinção. Uma ilustração muito simples e prática do proposto é o sistema de *rating* das estrelas Michellin, que são aplicadas no setor da restauração e constitui um símbolo reconhecido universalmente.

A análise de Choi e Sirakaya (2006) é igualmente relevante pois segundo os mesmos, para que as questões relacionadas com o turismo possam ser efetivamente reguladas, é necessário o desenvolvimento de indicadores que sejam baseados na sua relevância política, e que apresentem uma elevada solidez analítica e mensurabilidade. Embora o debate sobre a questão englobe predominantemente as dimensões ambiental (preservação de recursos naturais escassos), económica (maximização das taxas de crescimento e rentabilidade) e sociocultural (respeito pelo capital social, cultural e pelas crenças das comunidades), na construção do seu modelo os autores consideram mais duas dimensões (política e tecnológica) para as quais estabeleceram indicadores. A introdução da quarta dimensão - sustentabilidade política - reside na necessidade dos governos assumirem um papel relevante na regulação e distribuição do poder, pelo que segundo Becker et al. (1999) (cfr. Choi e Sirakaya, 2006), o objetivo político em termos de sustentabilidade deve residir na implementação de um sistema que permita estabelecer um conjunto de objetivos que assegurem a prossecução dessa meta. No que concerne à quinta dimensão considerada por aqueles autores, a mesma está relacionada com o desenvolvimento tecnológico ao nível dos sistemas de transporte, informação e comunicação, que se revelam um fator determinante para o desenvolvimento do turismo moderno. A sustentabilidade está patente, por exemplo, na capacidade de gerar alternativas que permitam um aumento da eficiência energética. É assim de extrema relevância para os autores que se desenvolva um *framework* de sustentabilidade e que não

se baseie no quadro tradicional. De outra forma, se não forem adotadas medidas e políticas ao nível do turismo sustentável para gerir e contornar os potenciais efeitos negativos do desenvolvimento da atividade turística, poder-se-á estar a assistir a aplicação de uma mera manobra de marketing e a caminhar assim para a consolidação do turismo de massas.

2.6. Realidade ou manobra de marketing?

A partir da análise do problema apresentado na subsecção anterior, emerge na literatura uma nova questão: dada a dificuldade que se observa na medição do turismo sustentável, haverá uma tentativa concreta dos agentes em colocar em prática o conceito? Como refere Candiottto (2009), os esforços desenvolvidos têm-se pautado pela tentativa de definição de turismo sustentável e não ao nível da sua verificação empírica. Nesse sentido, torna-se uma discussão pouco concreta e que abre aso à questão: falamos de uma alternativa válida ou apenas de uma manobra de marketing utilizada pelas empresas? Na opinião daquele mesmo autor, o debate não pode ser puramente teórico, sendo necessário que se analisem as experiências ao nível de países e empresas, de forma a possibilitar uma evolução da teoria para o estudo empírico que ofereça dados concretos acerca da real aplicabilidade do turismo sustentável.

Lansing e De Vries (2007) também estudaram esta questão, defendendo que os países e empresas têm utilizado o rótulo da sustentabilidade para se diferenciar através de uma mensagem ética e de consciência moral, dado não existir uma verificação à aplicação dos princípios e desta forma se poderem limitar a utilizar um mero pretexto para se tornarem mais atrativas. Estes autores reconhecem que existe um número crescente de estudo empíricos que apontam no sentido da coexistência entre o desenvolvimento e a sustentabilidade, e apresentam mesmo alguns exemplos concretos de sucesso ao nível de práticas sustentáveis: a utilização quase exclusiva de produtos biodegradáveis e o desenvolvimento de programas de conservação das marinas locais e de ensino para crianças das comunidades, que constituem práticas de uma unidade hoteleira na Ásia. Já o Banco Central Europeu (2003) (cfr. Lansing e De Vries, 2007) refere que o desenvolvimento do turismo sustentável tem gerado progresso económico em diversos países através da exploração responsável dos seus recursos que permite fortalecer a respetiva estrutura económica.

No entanto, Lansing e De Vries (2007) e Candiotto (2009) posicionam-se ambos na corrente segundo a qual, apesar de alguma evidência empírica positiva, o turismo sustentável ainda se posiciona predominantemente como um mero instrumento de marketing. Sharpley (2000) (cfr. Candiotto, 2009) considera por sua vez que o foco dos agentes se encontra em assegurar a sustentabilidade do turismo no longo prazo, mais do que em assegurar um desenvolvimento sustentável de longo prazo do turismo. Assim, a inexistência de uma definição universal, de medidas regulatórias por parte dos governos e a carência de formas de medição tornam o termo “sustentabilidade” pouco concreto, permitindo assim que seja “vendido” de forma indevida.

Candiotto (2009) apresenta mesmo algumas práticas que não se coadunam com os princípios de um turismo sustentável: a poluição causada pelos transportes aéreos para chegar aos destinos ditos sustentáveis, a utilização indevida de recursos escassos (como é o caso da água, onde os empreendimentos de luxo fazem uma utilização desmedida de um bem com níveis críticos de utilização e consumo) e o foco por parte das empresas na maximização dos seus ganhos, ignorando o impacto social e ambiental.

Em suma, a chave para a resolução desta problemática parece encontrar-se no estabelecimento de ferramentas e indicadores que permitam fazer um regular acompanhamento, medição e regulação das práticas levadas a cabo por países e empresas, pois em consequência será possível fazer um levantamento concreto dos agentes que efetivamente praticam um turismo sustentável e aqueles que se limitam a uma promoção focada nos seus resultados e interesses financeiros.

3. Internacionalização de Empresas

3.1. O conceito de internacionalização

Nas últimas décadas, o processo de globalização tem conduzido a uma crescente integração dos países em todas as dimensões – económica, social, cultural e política – o que se reflete num aumento do fluxo de interações comerciais entre si e consequente procura por mercados externos, acentuando assim a relevância do debate acerca do processo de internacionalização das empresas. Assim, segundo Ruzzier et al. (2006), a globalização encontra-se na origem do processo de internacionalização, sendo este um estágio em que as o das empresas são geridas a uma escala global, o que se traduz na integração crescente dos mercados e países de modo a enfrentarem a competição a nível planetário. Segundo os autores, existem assim três forças que conduzem à globalização dos negócios: o aumento das tecnologias *low-cost*, a redução das barreiras comerciais e maior liberdade no setor financeiro e as alterações de ordem política, económica e legislativa observadas na Europa e na Ásia.

Com efeito, e ainda que seja notória a importância crescente que vem assumindo nos últimos tempos, o tópico da internacionalização é já debatido há algumas décadas, mediante o contributo de diversos autores.

Desta forma, Calof e Beamish (1995) (cfr. Dias, 2008) definem a internacionalização simplesmente como o processo a partir do qual as empresas se integram em operações além-fronteiras. Esta definição é possível de complementar através do contributo de Freire (1997) (cfr. Dias, 2008), de acordo com a qual a internacionalização consiste num processo de integração vertical, de onde resulta a reprodução da cadeia operacional dos negócios das empresas nos países em que está presente no exterior.

Relativamente às motivações inerentes ao processo de internacionalização, Brito e Lorga (1999) consideram que podem ser de 3 tipos: proactivas, reativas e mistas. No caso das primeiras, ocorrem por iniciativa da empresa e da sua vontade de crescimento ou aproveitamento de oportunidades externas de expansão do seu negócio. Por sua vez, as motivações reativas constituem uma resposta a movimentos de mercado, como a necessidade de acompanhar um parceiro, ou são uma consequência da estrutura dos próprios negócios, enquanto as motivações mistas resultam de fatores de proximidade geográfica, cultural ou linguística, de reduções de risco e de custos, ou da existência de

economias de escala e do aproveitamento de oportunidades associadas à imagem do país no exterior ou a apoios governamentais.

Uma vez definida a motivação subjacente, as empresas possuem várias opções quanto ao modo de entrada nos mercados externos. Segundo Macedo (2011), as empresas podem estabelecer-se por três vias distintas em relação às quais o risco e o investimento associados são crescentes, conforme a ordem apresentada de seguida. Ou seja, as empresas podem enveredar pela exportação (que pode assumir forma direta, indireta ou partilhada), por acordos contratuais – como o licenciamento, *franchising*, subcontratação ou alianças estratégicas – e ainda pelo investimento direto estrangeiro (IDE).

Ruzzier et al. (2006) considera que para as Pequenas e Médias Empresas (PME's) já não é possível atuar nos mercados sem considerar as oportunidades e riscos proporcionados pela competitividade externas e pelos fenómenos da globalização e internacionalização. Dessa forma, países que apresentam balanças de pagamento deficitárias procuram aumentar a atividade deste tipo de empresas, de forma a estimular o crescimento da economia, diminuir o desemprego e assim gerar potenciais “mini-multinacionais”.

3.2. Teorias da internacionalização

No contexto da literatura, nas últimas décadas foram sendo desenvolvidas diversas abordagens de natureza teórica com vista a tentar perceber em toda a sua extensão o fenómeno da internacionalização, essencialmente focadas nas empresas multinacionais. No entanto, dado o enquadramento do presente trabalho, optou-se por analisar apenas as teorias da “Escola tradicional nórdica” e as mais recentes teorias das redes de *network*, porquanto constituem aquelas que em nosso entender se revelam mais adequadas à realidade das PME's.

3.2.1. A Escola tradicional nórdica - o modelo de Uppsala

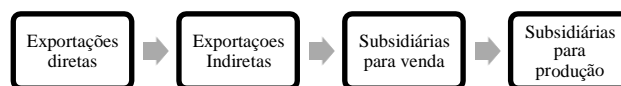
A discussão acerca do processo de internacionalização das empresas adquiriu particular relevância na década de 70, em grande medida pelos contributos de um conjunto de investigadores da Universidade de Uppsala e que integram a denominada escola tradicional nórdica. Entre os estudos mais relevantes neste contexto, destacam-se Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), que posteriormente

viriam a ser utilizados por diversos outros autores e pelos próprios, enquanto base de sustentação a outros trabalhos.

De acordo com este modelo, a internacionalização segue uma lógica incremental, através de um processo gradual pelo qual as empresas vão adquirindo progressivamente conhecimentos acerca de novos mercados e consequentemente aumentando o seu comprometimento de recursos com estes mercados. Como sustentam Hilal e Hemais (2003), segundo a linha de pensamento nórdica, as empresas apresentam uma tendência para se envolverem inicialmente com mercados face aos quais as diferenças entre os países sejam menores, em termos de desenvolvimento, cultura, estilo de vida, idiomas, sistema educacional e político, entre outros fatores, sendo este conjunto de características designado por “distância psíquica”. Consequentemente, à medida que o conhecimento sobre os mercados incrementa e se reduz a incerteza, assiste-se a um aumento progressivo da interação com países que apresentam uma distância psíquica mais elevada. Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a internacionalização constitui um processo gradual composto por quatro etapas, que os autores denominaram de “cadeia de estabelecimento”, e se encontra representada na Figura 1.

Primeiramente, a empresa interage com o exterior através de exportações esporádicas sem que exista um comprometimento de recursos – exportações diretas. Na segunda fase, a empresa estabelece as exportações mediante o recurso a agentes, que possuem um maior conhecimento dos mercados – exportações indiretas. Na terceira fase, com o acréscimo das vendas, a empresa estabelece-se no país de destino através de subsidiárias com a finalidade de venda, sendo que na última fase, ocorre então o estabelecimento de subsidiárias de produção no exterior, ao qual está subjacente um elevado comprometimento de recursos.

Figura 1: Cadeia de estabelecimento



Fonte: Elaboração própria a partir de Johanson e Wiedersheim (1975)

Segundo Forsgren (2002), esta abordagem de natureza incremental leva a que as empresas adiem cada passo até à entrada num novo mercado, de modo a assegurar que o risco percecionado associado ao novo investimento seja menor que o risco máximo tolerável. Desta forma, as empresas preferem estabelecer-se num mercado e saber mais

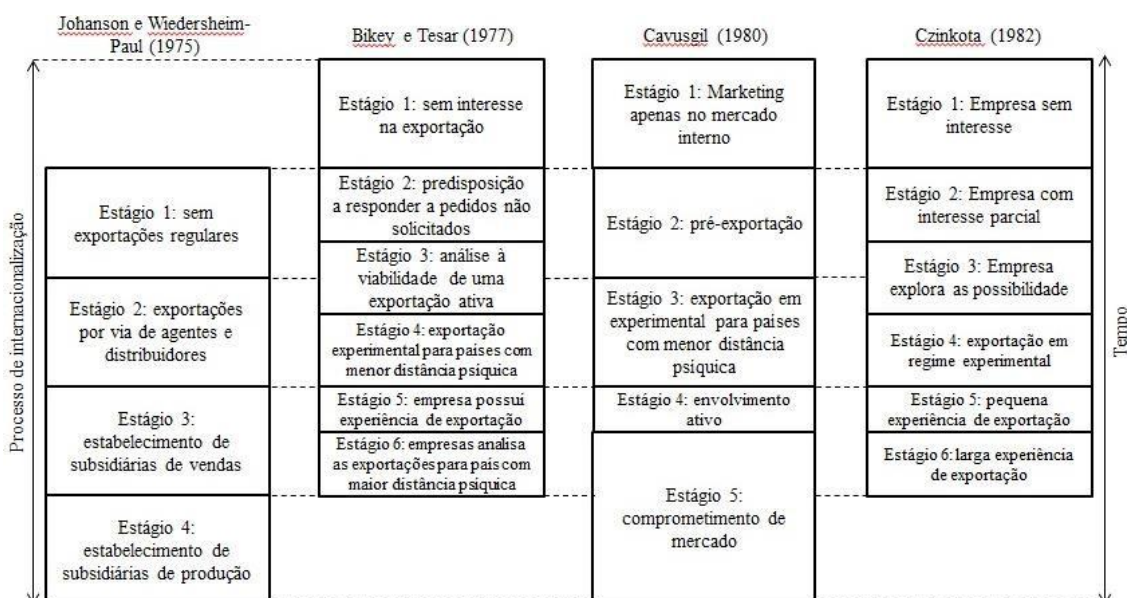
acerca do mesmo, do que arriscar outras alternativas – ou seja, os agentes de decisão preferem reduzir a incerteza a aventurar-se, aprender mais sobre os negócios que levam a cabo, aumentando a competência nessas atividades e aprofundando o conhecimento sobre os mercados em que atuam.

3.2.2. Críticas à escola nórdica e ao modelo de Uppsala

Apesar da existência de elevado suporte teórico e empírico que valida esta teoria, vêm sendo identificadas por diversos autores várias limitações à mesma.

Segundo Wilson et al. (2016), o problema com a conceptualização das teorias da escola nórdica verifica-se, em 1º lugar, na tentativa de explicar de forma demasiado simplificada um fenómeno complexo. Por outro lado, a assunção implícita de que ocorre uma evolução orgânica na internacionalização das empresas, não considerando a possibilidade de uma expansão, por exemplo, através de fusões, aquisições e alianças, também é considerado um pressuposto errado do modelo. A Figura 2 apresenta as fases que caracterizam quatro modelos de internacionalização por estágios, nos quais os autores consideram que as diferenças se observam predominantemente a um nível semântico, mais do que no que respeita à natureza do processo.

Figura 2: Modelos de internacionalização por estágios



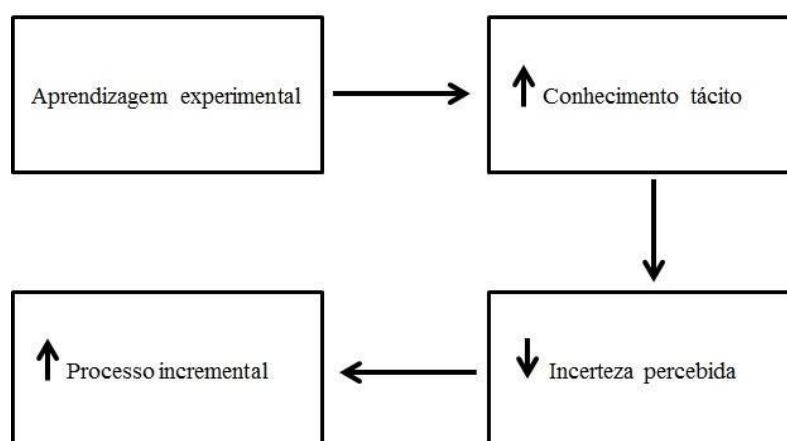
Fonte: Elaboração própria a partir de Wilson et al. (2016)

A maioria dos estudos empíricos que contestam o modelo de Uppsala desafiam os seus pressupostos de base a três níveis: o processo incremental, a distância psíquica e o processo de aquisição de conhecimento.

Assim, Vainula (2012) refere que o modelo falha na explicação do processo de internacionalização das grandes empresas e que confere ênfase excessivo ao conhecimento experimental e à distância psíquica. O autor refere o caso das “Born Global” para ilustrar uma situação de descontinuidade face ao modelo, em que empresas praticamente iniciam a sua atividade com um estatuto internacional.

Já segundo Forsgren (2002), existe uma relação negativa entre as variáveis aprendizagem experimental e processo incremental. Ou seja, *ceteris paribus*, ocorre uma diminuição sucessiva da necessidade do comportamento incremental no processo de internacionalização, conforme representado na Figura 3.

Figura 3: Relação entre aprendizagem experimental e processo incremental



Fonte: Elaboração própria a partir de Forsgren (2002)

O mesmo autor considera também que o modelo de processo pré-estabelecido, caracterizado por uma sequência de fases, individuais e cumulativas, seria enriquecido com a introdução parcial de uma perspetiva teleológica – que implica a introdução de objetivos nas considerações dos agentes de decisão.

De acordo com a perspetiva de Wilson et al. (2016), é errado o pressuposto de que a empresa inicia a sua atividade de internacionalização através da exportação, antes de qualquer outra forma de envolvimento de mercado. Para os autores não se verifica sempre essa sequência, podendo a atividade ser iniciada por uma transferência de tecnologia interna, através de acordos de licenciamento nos mercados externos, via *franchising*, aquisições ou joint-ventures. Por outro lado, as empresas podem não optar por prosseguir

o processo para o estabelecimento de pontos de venda e produção, preferindo, por exemplo, exportar por tempo indeterminado, da mesma forma que dar-se a circunstância de omitirem estágios por forma a acelerar o processo ou inverter a ordem dos mesmos. Ainda de acordo com Wilson et al. (2016), também a noção de distância psíquica se revela pouco relevante face ao desenvolvimento global das comunicações e infraestruturas de transportes e à crescente homogeneidade dos mercados.

Outro dos pressupostos do modelo de Uppsala que merece a contestação de Forsgren (2002) é considerar que o conhecimento de mercado é adquirido através da atividade da empresa. No entanto, é possível encontrar processos alternativos para a prossecução da internacionalização, por exemplo, através da aquisição de unidades locais que já possuam o conhecimento de mercado necessário, tornando assim o processo mais rápido e eficaz. As empresas podem também assumir uma postura de “imitação de massas”, sendo esta prática legitimada pelo sucesso comprovado por terceiros. O autor refere ainda que o modelo negligencia a possibilidade da empresa considerar o risco do investimento não ser realizado. Uma empresa pode optar por investir no exterior mesmo que o risco percebido seja alto, por considerar superior o risco de não investir. Esta abordagem pode ser explicada, por exemplo, pela importância de ser a primeira entrante ou por um foco no crescimento de curto prazo.

Por sua vez, Macedo (2011) considera que a principal crítica associada ao modelo de Uppsala consiste em negligenciar na sua análise diversos determinantes externos à empresa, assim como o facto de nem sempre ser seguido o processo gradual apresentado.

3.2.3. A Teoria das Redes de *network* nas PME's

Nas últimas décadas, vários autores têm defendido que a abordagem da escola nórdica não é adequada, em particular quando a da análise de pequenas e médias empresas (PME's) (Levy et al, 2010). Com efeito, segundo Johanson e Vahlne (2009), o processo de internacionalização de uma empresa não depende exclusivamente dos seus recursos e deve tomar em consideração o ambiente externo, que inclui as condições de mercado e empresas parceiras que terão influência sobre o processo.

Na literatura é possível encontrar diversos trabalhos que sustentam a importância que as redes de *network* assumem no processo de internacionalização das empresas e em particular das PME's. Assim, segundo Teixeira e Flores (2014), a sua menor capacitação em termos de recursos e as barreiras à internacionalização com que se deparam levam a

que aquele processo seja dificultado, pelo que, ao contrário das unidades de grande dimensão, estas empresas encontram-se dispostas a prescindir de ganhos mais elevados e a aceder a mercados externos, mediante o desenvolvimento de alianças e parcerias com outras empresas, Já Levy et al. (2010) referem que para as PME's serem bem sucedidas nas suas operações necessitam interagir entre si e estabelecer relações, estando dependentes de recursos que apenas estão acessíveis a outras empresas. Além dos benefícios associados à complementaridade de recursos, o estabelecimento de redes de *network* permite que as empresas deixem de limitar o processo de aprendizagem à sua própria experiência e passem a aprender a partir da observação e interação com outras firmas (Johanson e Vahlne, 2009), o que lhes permite minimizar as suas fraquezas e aproveitar oportunidades de mercado.

Segundo Ruzzier et al. (2006), a posição de uma empresa na sua rede de *network* pode ser considerada segundo uma perspetiva micro (empresa-para-empresa) ou macro (empresa-para-rede). No caso da primeira, a complementaridade e as relações competitivas são elementos fundamentais do processo de internacionalização. Por outras palavras, as empresas estão interdependentes através da cooperação e competição, pelo que ambas as relações de uma *network*, diretas (envolvendo parceiros da rede) e indiretas (envolvendo empresas que não são parceiras), têm de ser tidas em conta quando se analisa as relações a um nível macro. Johansson e Mattson (1988) combinaram as duas perspetivas de *network* e identificaram quatro diferentes estágios de internacionalização. Segundo o modelo desenvolvido pelos autores, constante da Figura 4, as empresas assumem posições diferenciadas no mercado de acordo com duas variáveis: o seu grau de internacionalização e o nível de desenvolvimento do mercado/rede em termos de internacionalização. Ao longo do seu ciclo de vida, a empresa poderá evoluir pelos quatro estágios considerados, consoante a acumulação de conhecimentos sobre os mercados externos e o desenvolvimento das redes que integram, assumindo assim diferentes estratégias e desempenhando diferentes papéis, que podem evoluir de empresa iniciante a principal responsável por estimular a internacionalização de toda uma rede de *network*.

Figura 4: Modelo de Internacionalização via rede de *network*

Degree of internationalization of the Market		
Degree of internationalization of the firm	Low	High
Low	The Early Starter	The Late Starter
High	The Lonely International	The International Among Others

Fonte: Elaboração própria a partir de Johanson e Mattson (1988)

As vantagens inerentes à constituição de redes de *network* encontram-se representadas no Quadro 2, sendo de referir adicionalmente que Amal et al. (2008) referem o acesso a novas oportunidades e o reconhecimento alcançado junto de potenciais parceiros, considerando, no entanto, que apesar de gerarem um ambiente favorável à internacionalização, o seu sucesso depende essencialmente da atitude das empresas.

Quadro 2: Vantagens das redes de *network*

As redes de <i>network</i> internacionais podem despertar e motivar as firmas numa primeira intenção de internacionalização (Welch & Luostarinen, 1988, Korhonen, et al., 1996, Zain & Ng, 2006, Chetty & Patterson, 2002).
As redes de <i>network</i> são uma fonte de conhecimento de mercado. Uma empresa sem experiência internacional pode aprender a partir da experiência de outras sem ter de seguir os mesmos passos (Vissak, 2004).
As redes de <i>network</i> permitem as empresas aceder a recursos que lhe permitem complementar as operações desenvolvidas e corrigir fraquezas (Bonaccorsi, 1992).
Permitem aceder a custos mais baixos, minimizar o risco associados ao processo de internacionalização e reduz o tempo associado ao processo de internacionalização ((Chetty & Patterson, 2002, Zain & Ng, 2006, Coviello and Munro, 1995, Ellis & Pecotich, 2001).
As empresas podem aceder através das <i>networks</i> locais e internacionais a contactos que acelerem o processo de internacionalização e o acesso a novos mercados (Johanson e Mattsson, 1988).
Concedem às empresas maior credibilidade e reputação, o que facilita o processo inicial de entrada nos mercados (Möller, et al., 2005, Zain & Ng, 2006).
Através das suas redes de <i>network</i> as empresas podem aumentar a sua capacidade para inovar e desenvolver tecnologia (Chetty and Stangl, 2010), Möller et al, 2005).
As “Business Relationships” permitem também às empresas aceder a informações privilegiadas acerca de mudanças tecnológicas, potenciais clientes e fornecedores e acesso a novas <i>networks</i> (Chetty anf Stangl, 2008, Vissak, 2004).

Fonte: Elaboração própria a partir de Vainula (2012)

3.3. Internacionalização em empresas digitais

O surgimento da designada “Era Digital” motivou o aparecimento de novas empresas, com diferentes características e que exigem estratégias distintas. Consequentemente, novos trabalhos surgiram na literatura com o objetivo de perceber a aplicabilidade do modelo de internacionalização de Uppsala a este tipo de empresas.

Neste contexto, Sinkovics et al. (2013) referem que, em particular no caso das PME's, a internet levou ao aparecimento de novas alternativas para que as empresas exportadoras acedam aos mercados e incrementem a sua eficiência em termos de resposta e gestão de custos, permitindo a antecipação do processo de internacionalização.

Por sua vez, segundo Shneor e Flaten (2008), deve ser feita a distinção entre as empresas que utilizam a internet como canal exclusivo e aquelas que o fazem como complemento às suas atividades de exportação e canais *offline*.

De acordo com a perspetiva de Sinkovics et al. (2013) a utilização da internet em alternativa à presença física constitui um cenário segundo o qual as empresas utilizam a integração eletrónica para substituir as funções previamente conduzidas por distribuidores externos ou agentes, sem estabelecimento de uma subsidiária física ou joint-venture. Segundo os autores, o potencial da internet para reduzir as barreiras à exportação, aumentar as aquisições por parte dos consumidores e facilitar o processo de aproximação aos mercados externos são três importantes “drivers” da utilização da *web* alternativamente à presença física.

Nesse sentido, vários autores consideram que as teorias da escola nórdica não se revelam aplicáveis a este tipo de empresas.

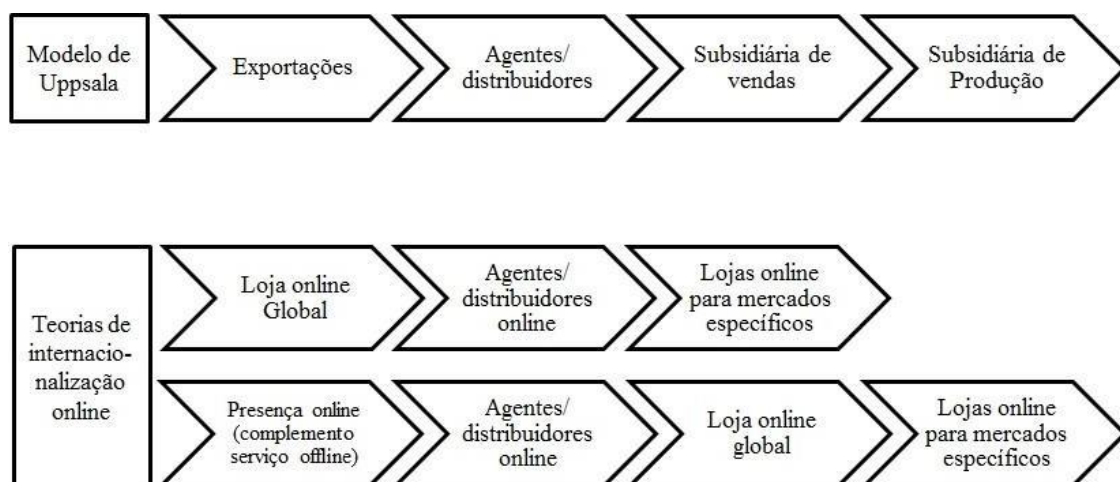
Assim, conforme Petersen et al. (2002), a internet tem a capacidade de acelerar o processo de aprendizagem em relação às operações internacionais, possibilitando um acesso mais rápido a informação relevante e alterando a natureza obrigatória do processo de *learning-by-doing*, postulado como fator determinante da teoria clássica da internacionalização.

Segundo Forsgren e Hagstrom (2007), apesar de as empresas revelarem uma tendência a escolher mercados com menor distância psíquica, tal não se verifica por questões de afinidade cultural ou de forma a reduzir a incerteza, mas antes por duas principais razões: o nível de maturidade desses mercados na utilização da internet e o potencial (dimensão) de mercado. Desta forma, ao invés de lento e incremental, o processo de expansão da atividade para o exterior tende a revelar-se rápido e

descontinuado. Além disso, os autores observaram naquele estudo citado que todas as empresas assumem uma estratégia de internacionalização explícita e estabelecem o crescimento internacional como principal prioridade, tendo-se constado também a existência de uma estratégia de internacionalização clara e ativa, que se afigura contraditória com a perspectiva reativa e adaptativa postulada pelo modelo de Uppsala.

Finalmente, no estudo empírico que realizaram, Shneor e Flaten (2008) propõem um modelo de estágios sequenciais de acordo com o qual este tipo de empresas prossegue o seu processo de internacionalização. Como se pode aferir da Figura 5, deve destacar-se que estes autores fazem, no entanto, uma distinção entre empresas que utilizam a internet como único canal para o serviço e aquelas que o fazem como ferramenta complementar ao serviço *offline*.

Figura 5: Teoria de Uppsala vs Teorias *online*



Fonte: Elaboração própria a partir de Shneor e Flaten (2008)

4. O estágio curricular

4.1. Descrição da empresa

A *Green Stays* é um Operador Turístico que foi fundado em 2011, tendo como missão promover o Turismo Sustentável em Portugal. Perante um cenário de proliferação de hotéis com rótulos ecológicos e boas práticas ambientais, aliado à tendência de crescente sensibilização dos turistas para as questões de ordem ambiental, a *Green Stays* apresenta-se como uma plataforma *online* onde os interessados podem, através de um motor de pesquisa e um sistema exclusivo de reservas, programar as suas férias sustentáveis, estabelecer contactos com outros turistas e unidades hoteleiras ou ainda comentar as suas experiências de viagem.

Fruto da recente evolução do modelo de negócio, o funcionamento da empresa assenta atualmente em 2 áreas: o trabalho desenvolvido na condição de agência de viagens e os serviços de consultoria prestados no âmbito da certificação ambiental em alojamentos e espaços turísticos.

Em 2016 a *Green Stays* obteve a certificação de agência de viagens licenciada, desenvolvendo deste então programas turísticos de vários dias assentes no conjunto de parcerias que possui com alojamentos e empresas de animação turística. Atualmente desenvolve a atividade neste segmento através da venda direta ao consumidor ou da venda indireta através da intermediação de outras agências de viagens.

Para além da sustentabilidade, a empresa preocupa-se com a inclusão social e a conservação do meio-ambiente, pelo que sempre que um turista adquire uma experiência *Green Stays*, estará a contribuir em simultâneo para uma associação de cariz ambiental ou social da região ou para a plantação de uma árvore.

Adicionalmente, a *Green Stays* disponibiliza aos seus clientes serviços de consultoria de gestão nas áreas da qualidade, ambiente, segurança no trabalho, responsabilidade social e segurança alimentar, tendo por base as normas internacionais ISO e OHSAS aplicáveis.

No que diz respeito ao seu posicionamento, a *Green Stays* situa-se no mercado das reservas online em que a oferta de serviços está em franco crescimento, respondendo à vontade e necessidade crescente dos turistas em programar as suas férias e reservar as suas estadias através da internet. Essa tendência é patente no facto de plataformas como

o *Booking* ou *Trivago* possuírem uma notoriedade muito elevada, ainda que não se encontrem direcionadas para um tipo específico de turismo.

Ainda assim, é de enaltecer que existem já algumas plataformas online a nível mundial direcionadas para a promoção do turismo sustentável, como por exemplo a *Responsible Travel*. No entanto, as mesmas ainda possuem uma presença pouco relevante no mercado português e são quase desconhecidas do mesmo, para além de não promoverem outro tipo de espaços como restaurantes e lojas ecológicas.

Nesse sentido, pode considerar-se que a *Green Stays* surge para colmatar essa falha de mercado, satisfazendo assim as necessidades de turistas cujos padrões de sustentabilidade estão inerentes ao planeamento das suas férias, promovendo ao mesmo tempo Portugal como um destino sustentável. Dessa forma, permite que a categoria referida de turistas, sejam nacionais ou estrangeiros, possa usufruir de uma experiência sustentável em território nacional, adequando o seu serviço às necessidades específicas de um nicho de mercado e contribuindo para uma interação perfeita entre o cliente e o consumidor.

Como tal, a *Green Stays* opera num mercado global direcionado não apenas para os turistas portugueses, como também para os turistas provenientes de países emergentes (nomeadamente Brasil, China e Rússia) e dos mercados nórdicos e do Centro europeu, que estão muito sensibilizados para as questões ambientais (ex.: Alemanha, Holanda, Finlândia, Suécia e Noruega) e possuem elevado poder de compra. Ou seja, trata-se de um tipo de turistas que está disposto a pagar mais por produtos e serviços diferenciados, fornecidos por agentes com consciência ambiental e que valorizam a integração com as comunidades e costumes locais. É assim neste contexto que atua a empresa em análise no presente relatório, escolhendo os canais mais apropriados para chegar ao público-alvo (turistas) e ajudando os seus clientes (hotéis, restaurantes e lojas ecológicas) a aumentar o respetivo volume de negócios.

4.2. Funções desempenhadas

As principais funções atribuídas para efeitos do estágio curricular realizado entre Setembro de 2016 e Fevereiro de 2017 assentaram na angariação e fidelização de parceiros nacionais para integração na loja online, no estabelecimento de contactos com empresas e plataformas internacionais congéneres para intermediação da oferta da

empresa da *Green Stays* nesses países e pela gestão da informação e promoção dos produtos disponíveis através dos canais de comunicação da empresa.

Relativamente à primeira função acima referida, as principais tarefas desempenhadas consistiram em:

- Estratégia de captação de novos parceiros a partir de uma base de dados existente e à qual foram acrescentados novos hotéis, alojamentos rurais ou empresas de animação turística que se caracterizem por boas práticas ambientais ou possuam certificação ambiental;
- Promoção de uma campanha junto dos parceiros presentes na loja *online* para renovação da sua presença na plataforma da *Green Stays* para o ano de 2017;
- Promoção de campanhas de São Valentim, Carnaval e Páscoa na loja *online* através de ofertas especiais dos seus parceiros;
- No seguimento da certificação da *Green Stays* como agência de viagens, estabelecimento de contacto com as empresas parceiras no sentido de obter as suas melhores tarifas para que sejam consideradas no âmbito dos programas turísticos da empresa.

Durante o período de estágio curricular, foram igualmente estabelecidas novas parcerias com diversos alojamentos e empresas de animação turística, apresentados no Quadro 3 infra, tendentes à sua integração na loja online da *Green Stays*.

Quadro 3: Parcerias estabelecidas

Alojamentos		Empresas Animação Turística
Casa Valxisto - Country House	Hotel Rural Horta da Moura	A Abegoaria
Douro Palace Hotel	Casa Modesta	Vertigem Azul
Douro Royal Valley Hotel	Casa das Fragas	Lisboa Autêntica
Quinta da Serra	Ecork Hotel	Melgaço WhiteWater
Casas da Fraga	Quinta Nova Luxury Winery House	Abílio Bikes Shop
Agro Turismo Monte Alto	Casas de Campo Quinta da Lamosa	Portugalska Tours
Casas da Fajã		Tagus Cruisers

Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao estabelecimento de contactos com empresas e plataformas internacionais para intermediação da oferta da *Green Stays* no exterior, os principais esforços e tarefas desenvolvidas foram no sentido de:

- Dar seguimento às relações de *networking* estabelecidas pela empresa nas feiras internacionais de turismo em que esteve representada em 2016 e 2017, designadamente IFTM *Top Resa* (França), *ITB Berlin* (Alemanha) e *Fiets en Wandelbeurs* (Holanda).
- Estabelecer contacto com plataformas internacionais que apresentassem modelo semelhante à *Green Stays* com o objetivo de assegurar a representatividade das mesmas no mercado português. As empresas contactadas foram: *Manana Travel*, *Responsible Travel* e *World Walks*, constatando-se que no caso das duas primeiras o contacto primário se revelou bem-sucedido.

Por sua vez, ao nível da promoção dos produtos disponíveis na loja *online* através dos canais de comunicação da empresa, o trabalho desenvolvido materializou-se na criação e divulgação, através de *newsletters* com periodicidade semanal, da oferta disponível na loja online e das novidades existentes, bem como no lançamento de *newsletters* especiais por ocasião da celebração do dia de São Valentim, no Carnaval e na Páscoa.

5. Metodologia

5.1. Introdução

Para o desenvolvimento da componente empírica deste trabalho, optou-se por recorrer a um inquérito como ferramenta metodológica. A escolha desta metodologia é justificada por vários fatores: além das vantagens universalmente reconhecidas, como o baixo custo, a flexibilidade ou a simplicidade de execução e análise, para o caso empírico a que se aplica este estudo nenhuma outra ferramenta permitiria, para a fase de desenvolvimento em que se encontra a empresa, a produção de informação tão relevante para a definição da sua estratégia de curto-prazo: nesta altura, em que o foco passa pela penetração e conquista de uma quota de mercado, o cliente assume um papel central para o sucesso da empresa e o inquérito é a forma mais eficiente de recolher informação com relevância estratégica para a empresa. Por outro lado, existem algumas dificuldades associadas à utilização dos inquéritos: dificuldade em encontrar amostras populacionais com o perfil pretendido, obter taxas de resposta elevadas ou evitar o enviesamento dos resultados.

O universo ou população considerada para efeitos da realização deste inquérito é composto por todos os turistas portugueses. Nesse sentido, foi utilizada uma amostra composta por três grupos distintos e que se pretende que ilustrem de forma equilibrada a população em análise.

Desta forma, o primeiro dos subgrupos que compõem a amostra é constituído pelos assinantes da *newsletter* da Green Stays, o que representa uma oportunidade de integrar nos resultados deste estudo a perspetiva de um conjunto de indivíduos que apresenta uma predisposição mais acentuada para o consumo dos produtos da empresa e cujos hábitos e preferências assumem assim maior importância.

Outro subgrupo é composto pelos estudantes universitários que integram a júnior empresa social U.DREAM. Estes indivíduos pertencem à faixa etária dos 18 aos 25 anos e nessa medida pretende-se não apenas promover o equilíbrio demográfico, mas ainda obter a perspetiva de uma faixa etária mais jovem, que atribui uma elevada relevância aos períodos de férias e em consequência tem um impacto crescente no setor do turismo.

Quanto ao último subgrupo, corresponde a um conjunto de 15 indivíduos que integram a empresa CHETO, uma PME representativa do setor industrial/tecnológico em Portugal selecionada por questões de acessibilidade aos dados e informação por via de

um parentesco. O objetivo da sua inclusão é aumentar a qualidade da amostra mediante a consideração de elementos que exercem a sua atividade profissional num setor com elevada predominância em Portugal, diminuindo assim os riscos de enviesamento.

A amostra total é composta por 1178 indivíduos inquiridos, devendo referir-se que o questionário foi enviado por e-mail com um espaçamento de 15 dias a cada um dos subconjuntos acima definidos, nos meses de Junho e Julho, com o propósito de obter uma percentagem aproximada de resposta para cada um dos grupos e identificar-se sinais de enviesamento dos resultados.

Este processo foi concluído em 31 de Julho, tendo sido rececionadas 198 respostas e igual número de inquéritos validados, cuja distribuição pelos subgrupos considerados é apresentada no Quadro 4 abaixo. Verifica-se desta forma uma taxa de resposta que se cifra aproximadamente em 17%, a qual pode ser considerada como bastante aceitável em face dos resultados obtidos em estudos similares.

Quadro 4: Composição da amostra

Subgrupo da amostra	Nº de indivíduos	Nº de respostas
Seguidores da <i>newsletter</i> Green Stays	992	131
Colaboradores da júnior empresa social U.DREAM	171	52
Funcionários da empresa CHETO	15	15

Fonte: Elaboração própria

5.2. Objetivos e estrutura do inquérito

O inquérito realizado no âmbito do presente relatório, cuja versão integral pode ser consultada em Anexo, tem como objetivo perceber quais os hábitos do turista português relativamente às suas férias, tanto no que respeita aos destinos escolhidos como ao nível de relevância que atribui às questões relacionadas com a sustentabilidade, nos locais que frequenta e destinos que visita. Simultaneamente, pretende-se aferir sobre o meio preferencialmente utilizado pelos turistas portugueses a nível do planeamento e agendamento das suas férias.

A partir da análise dos resultados obtidos com esta metodologia, constitui nosso propósito antecipar o rumo estratégico que a Green Stays deverá seguir, entre diversas

alternativas: investir na consolidação do mercado interno e na proliferação do conceito de sustentabilidade em Portugal, levar a cabo um processo de internacionalização que assenta na replicação do seu modelo de negócio além-fronteiras e investir na representatividade nacional de outras empresas estrangeiras com natureza semelhante ou ainda apostar num modelo alternativo de operacionalização de vendas, como um sistema de reserva direta ou instalação em espaço físico sob a forma de agência.

As primeiras quatro questões do inquérito têm como objetivo traçar o perfil do inquirido, tendo por base características gerais. Com base no sexo, faixa etária, estado civil e ocupação pretende-se assegurar que a amostra obtida é representativa da população no geral, proporcionando uma representação variada do turista português que não seja enviesada por nenhum grupo em específico.

Em seguida, as questões 5 a 9 têm como finalidade apurar se o turista português tem por hábito passar férias no estrangeiro e com que regularidade, bem como as regiões preferencialmente visitadas e as suas intenções para o próximo período de descanso. Uma vez que a *Green Stays* apenas atua no mercado nacional, o objetivo passa por perceber o posicionamento que deve ser assumido em função das práticas e tendências reveladas pelo turista português – manter o investimento na exploração do mercado português ou replicar o modelo internacionalmente de modo a ajudar turistas dos diversos pontos do Globo a planearem as suas férias noutros países.

Por sua vez, a questão 10 propõe identificar as práticas dominantes do turista português quando agenda as suas férias, tanto em matéria de alojamento como de experiências e/ou atividades de animação, particularmente se recorre a agências de viagens tradicionais ou a novas ferramentas como plataformas online de reserva e aquisição de vouchers. Tendo em consideração que a *Green Stays* assenta o seu funcionamento neste último sistema, o principal propósito desta questão é detetar a melhor oportunidade de evolução a nível do respetivo modelo de negócio e do funcionamento da loja *online*.

Finalmente, enquanto a questão 13 pretendia tão somente apurar o grau de conhecimento do inquirido acerca da *Green Stays*, o objetivo das duas questões anteriores é aferir do posicionamento face ao turismo sustentável revelado pelo turista português. Ou seja, perceber se este sustenta as suas decisões em matéria de planeamento de férias tendo em consideração práticas sustentáveis, bem como em que medida está disposto a pagar um preço mais elevado por alojamentos ou atividades que possuam esse tipo de práticas. Com base nestes resultados, o objetivo passa por identificar qual o foco

estratégico que a *Green Stays* poderá assumir: investir na educação do turista português no sentido da perceção do conceito em questão e respetivo impacto ou consolidar uma marca e um conceito já reconhecidos pelo turista português. Alternativamente, e caso se depare com um turista português que se revele completamente alheio e mesmo indiferente à realidade da sustentabilidade, a empresa deverá então orientar o seu foco na totalidade para o turista estrangeiro.

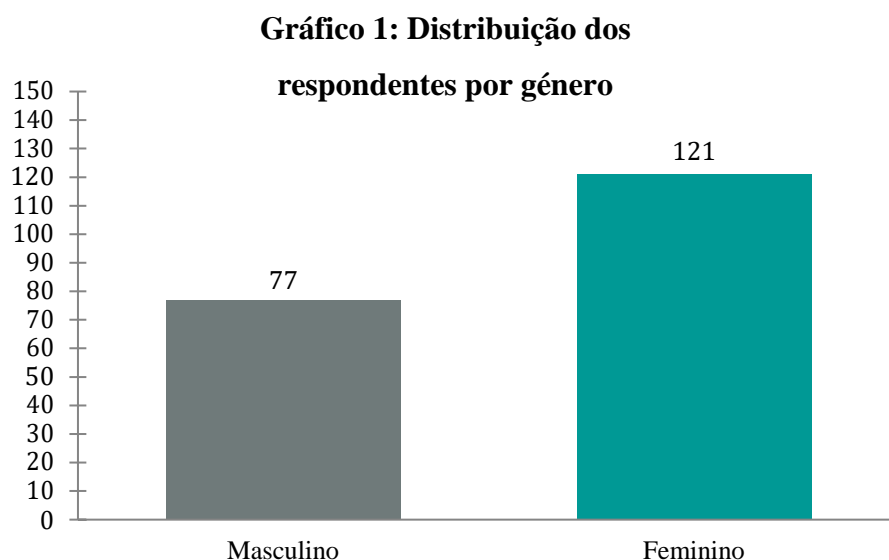
De seguida, apresentam-se os resultados do inquérito, sendo relevante referir que o mesmo foi exclusivamente composto por questões de resposta fechada, de forma a reduzir o tempo despendido pelos inquiridos, bem como a facilitar as respostas e a sua posterior análise.

5.3. Análise dos resultados

As questões que constituem o inquérito desenvolvido podem dividir-se em categorias distintas, em consonância com os objetivos descritos na secção anterior.

Na primeira integram-se as questões que permitem traçar o perfil do inquirido tendo por base características demográficas, cujas respostas são apresentadas em seguida.

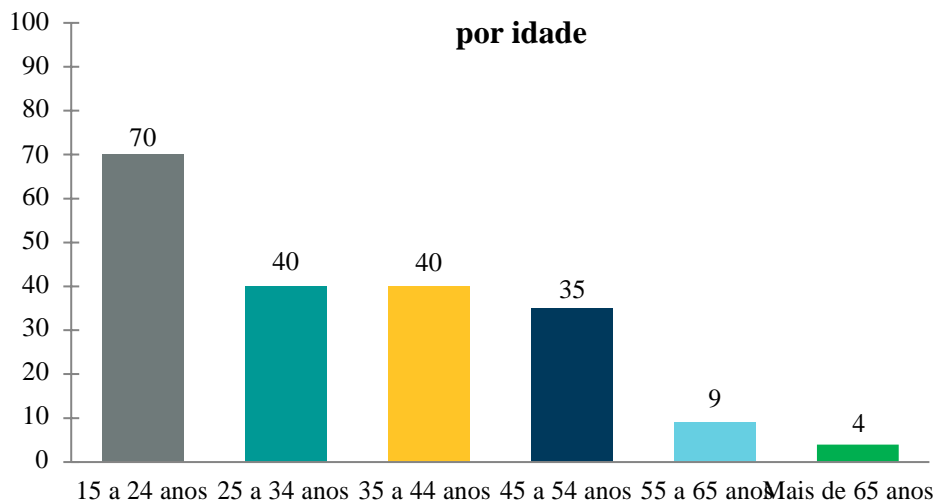
Neste contexto, constata-se desde logo no Gráfico 1 uma clara predominância do sexo feminino, que corresponde a 61% das respostas obtidas.



Fonte: Elaboração própria

Por sua vez, e conforme o gráfico 2 evidencia, observa-se que os indivíduos entre os 15 e os 24 anos apresentam maior representatividade, correspondendo a 35% das respostas obtidas, seguida pelas faixas etárias 25-34 anos e 35-44 anos, cada uma delas com 20% das respostas obtidas. Consequentemente, observa-se que as duas faixas etárias mais avançadas constituem uma parcela claramente minoritária e que aproximadamente 75% das respostas foram facultadas por indivíduos com idade até 44 anos.

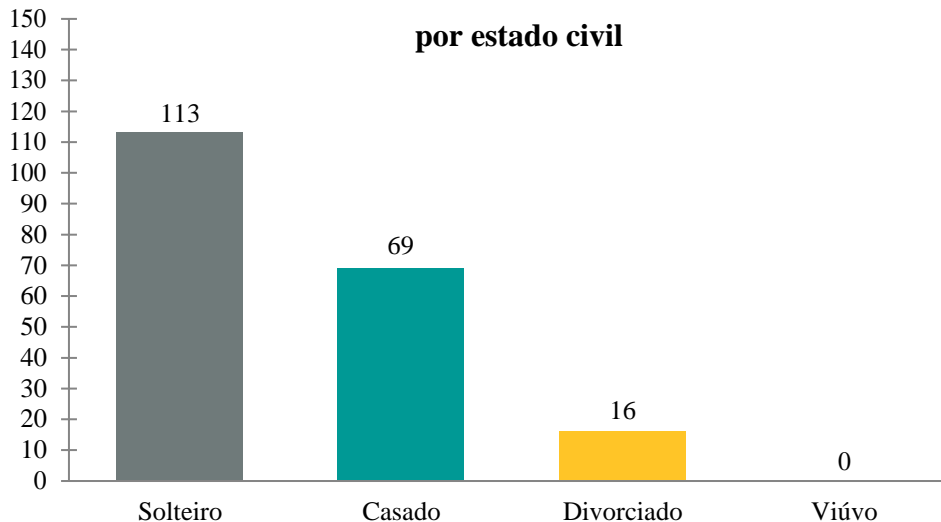
Gráfico 2: Distribuição dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à distribuição dos respondentes por estado civil, o gráfico 3 expressa que 57% dos participantes são solteiros e cerca de 35% são casados, o que ilustra uma certa consonância com os resultados que foram alcançados por faixa etária.

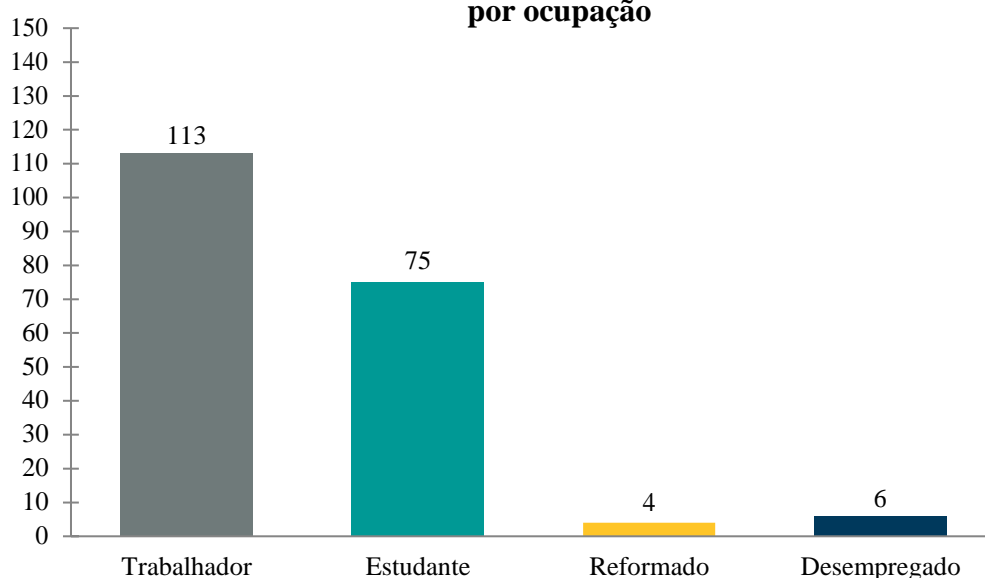
Gráfico 3: Distribuição dos respondentes



Fonte: Elaboração própria

Ainda no atinente às características gerais dos inquiridos, as respostas obtidas ilustram uma clara predominância de indivíduos que possuem uma ocupação profissional (57%), enquanto 38% correspondem a estudantes e apenas 2% a reformados. À semelhança da análise efetuada para o gráfico anterior, constata-se nos resultados constantes do gráfico 4 uma tendência expectável e que está de acordo com a faixa etária maioritária dos respondentes.

**Gráfico 4: Distribuição dos respondentes
por ocupação**



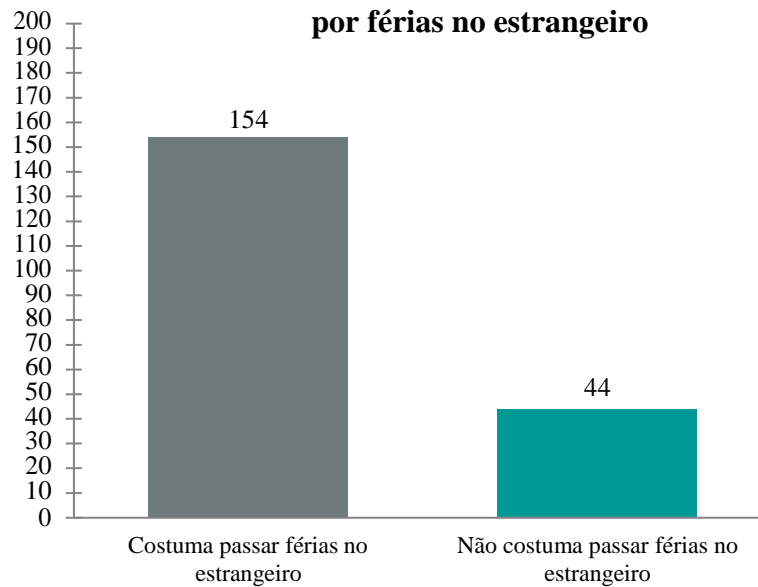
Fonte: Elaboração própria

A segunda categoria de questões que integram o inquérito tinha por sua vez como objetivo a compreensão dos hábitos que o turista português apresenta, sob duas vertentes fundamentais: a regularidade com que passa férias no estrangeiro e quais os destinos que reúnem mais preferência, tendo por base o historial recente e os planos de curto prazo.

Neste contexto, o gráfico 5 apresenta os resultados obtidos quando questionados os inquiridos quanto ao hábito de passar férias no estrangeiro, verificando-se que uma maioria considerável de 78% dos indivíduos respondeu afirmativamente. A questão seguinte era direccionada apenas aos inquiridos que responderam positivamente à questão anterior, observando-se no entanto alguma incoerência nos respetivos resultados. De facto, para além de apenas terem sido obtidas 150 respostas (e não 154, como seria expectável), atenta-se sobretudo que 65% afirmam que costumam passar férias no

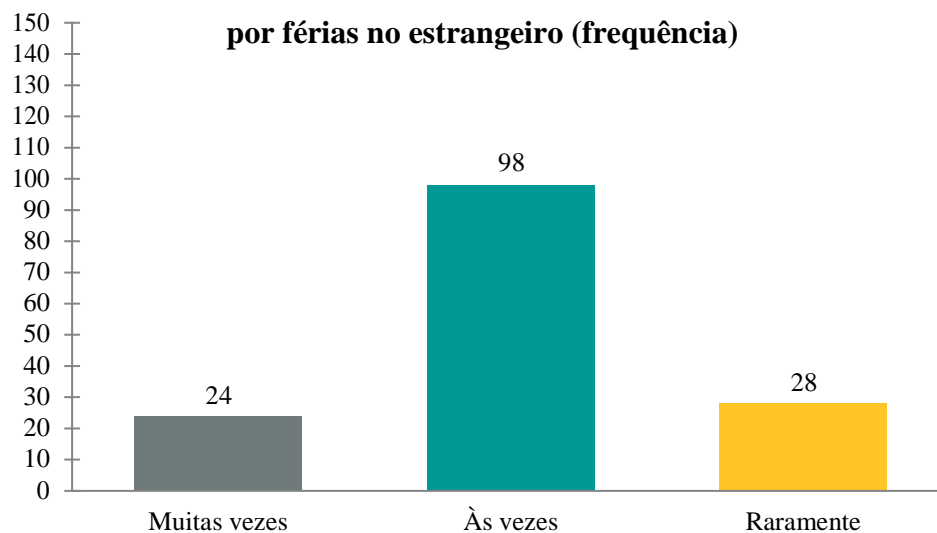
estrangeiro algumas vezes, 19% que raramente o fazem e apenas 16% consideram fazê-lo com elevada frequência, conforme o gráfico 6 ilustra.

**Gráfico 5: Distribuição dos respondentes
por férias no estrangeiro**



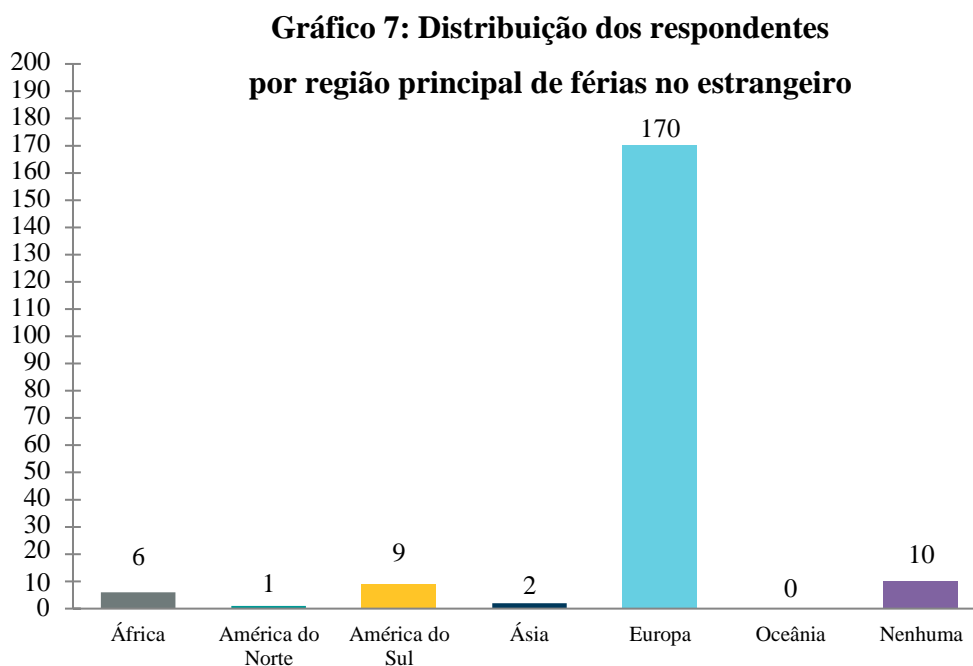
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 6: Distribuição dos respondentes
por férias no estrangeiro (frequência)**



Fonte: Elaboração própria

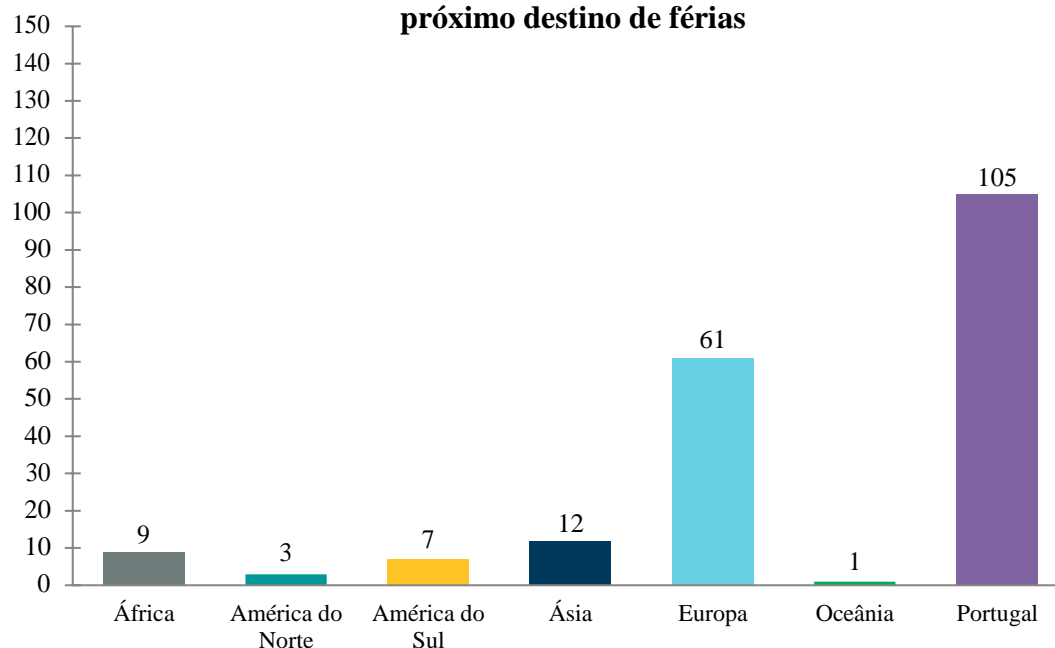
O gráfico 7 permite por outro lado apurar as regiões que apresentam maior frequência de visita por parte dos inquiridos, registando-se uma maioria considerável (correspondente a 86%) de respostas na Europa. Verifica-se igualmente que cerca de 5% nunca visitaram qualquer país no estrangeiro, o que corresponde a uma percentagem próxima dos indivíduos que selecionaram a opção América do Sul (segunda região mais visitada pelos respondentes).



Fonte: Elaboração própria

No que concerne às tendências reveladas pelos inquiridos em relação ao próximo período de férias, constata-se a partir do gráfico 8 que mais de metade (53%) deve optar por Portugal. Das restantes respostas, 31% referem a Europa como principal destino alternativo às férias dentro do país, mantendo-se assim a tendência observada na questão anterior. Por outro lado, os continentes asiático e africano apresentam-se como destinos em ascensão reunindo 6% e 5% das preferências, respetivamente, seguidas pela América do Sul e América do Norte que correspondem em conjunto a 10 respostas.

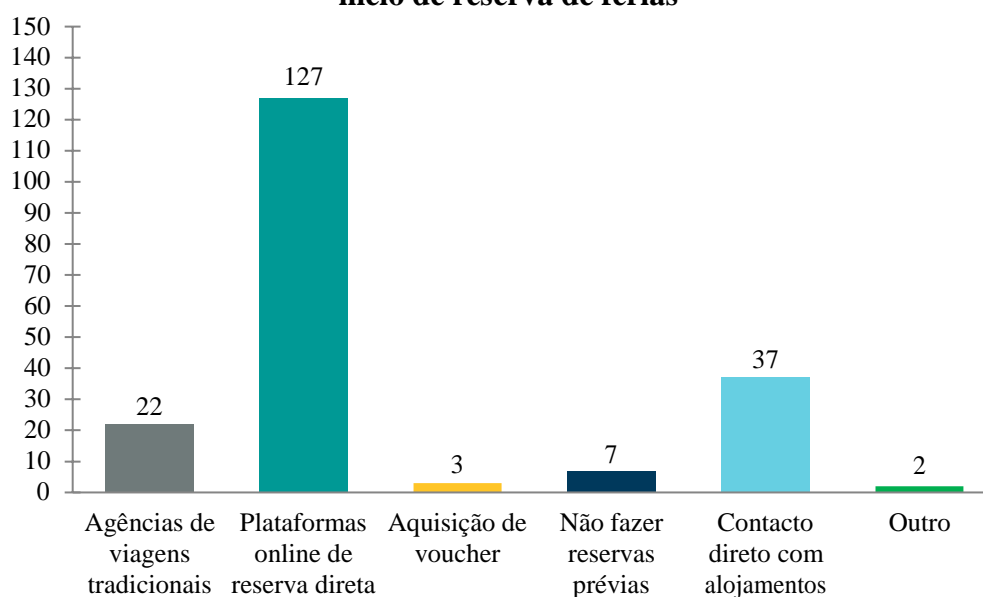
Gráfico 8: Distribuição dos respondentes por próximo destino de férias



Fonte: Elaboração própria

A categoria seguinte corresponde aos resultados expressos pelo gráfico 9 relativamente à ferramenta ou mecanismo predominante a que os inquiridos recorrem quando agendam as suas férias. Como é particularmente evidente, cerca de 64% evidenciam preferência pelo recurso a plataformas *online* de reserva direta, com as opções seguintes (contacto direto com alojamentos e recurso a agências de viagens tradicionais) a representarem 19% e 11% das respostas, respetivamente. Por seu turno, deve realçar-se que o recurso ao sistema de aquisição de vouchers foi indicado por apenas 2% dos inquiridos, pelo que correspondendo ao modelo de funcionamento adotado pela *Green Stays*, se constata estar o mesmo bastante distante de reunir as preferências do turista português e pelo mesmo motivo apresentar assim um elevado potencial de crescimento.

Gráfico 9: Distribuição dos respondentes por meio de reserva de férias

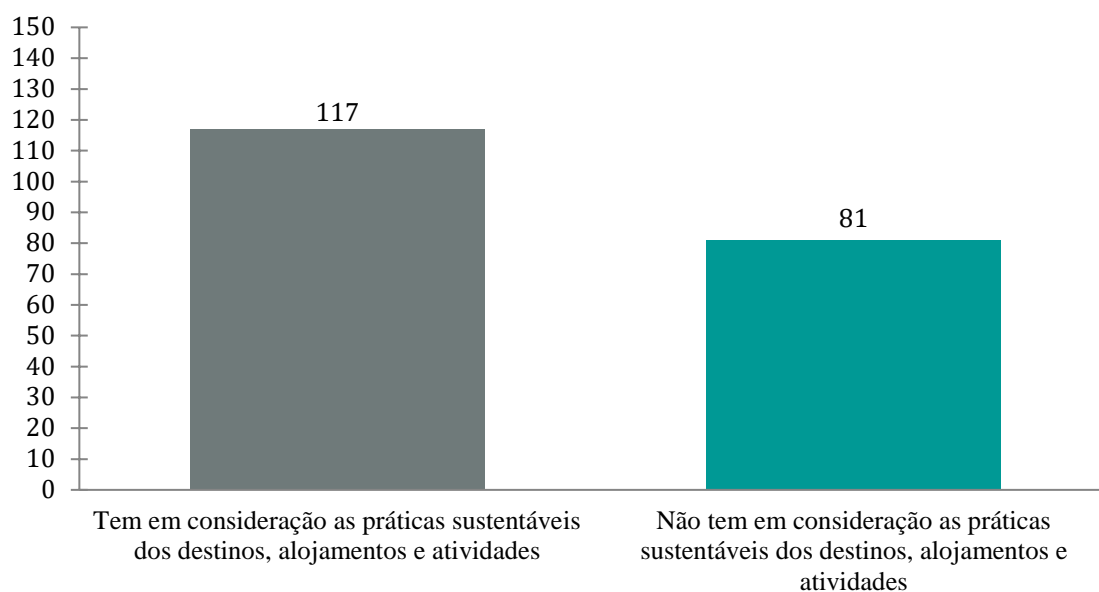


Fonte: Elaboração própria

Finalmente, a última categoria é composta pelas questões que pretendem aferir quanto ao posicionamento do turista português em relação à questão da sustentabilidade. Nesse sentido, o gráfico 10 apresenta em que medida os indivíduos da população considerada têm em consideração as práticas sustentáveis dos alojamentos e atividades turísticas quando planeiam as suas férias, tendo-se verificado 59% de respostas positivas (correspondente a 117 dos 198 inquiridos), o que pode ser considerado bastante satisfatório.

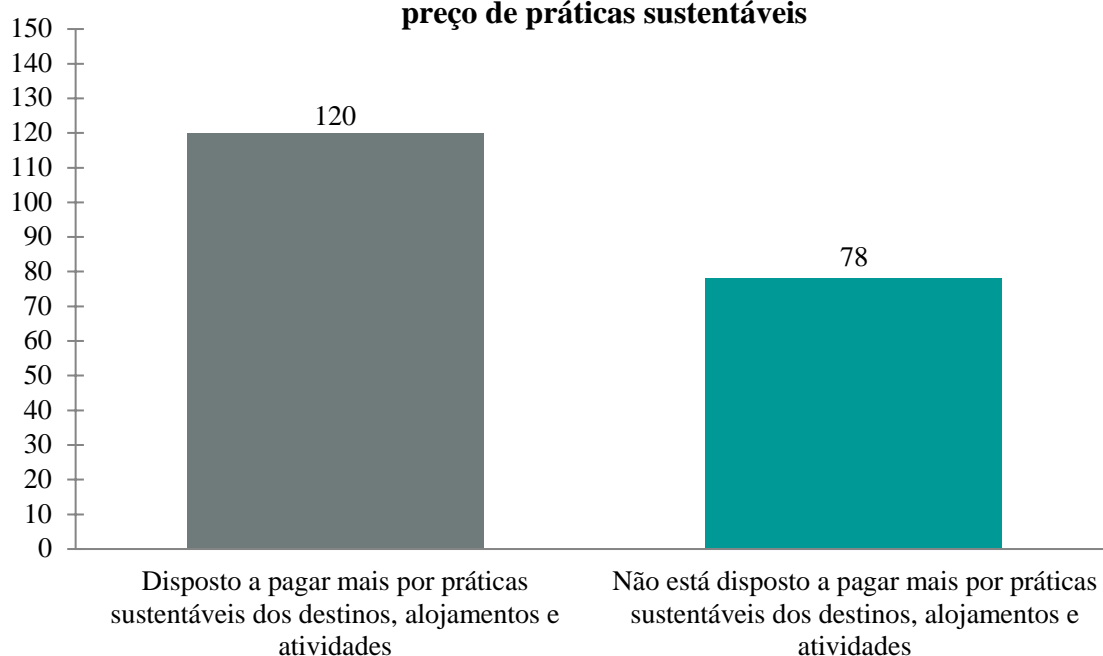
Quanto aos resultados obtidos na questão seguinte, e que estão expressos no gráfico 11, revelam-se muito próximos dos resultados daqueles. Ou seja, quando questionados sobre se, para diferentes preços e padrões de sustentabilidade, *ceteris paribus*, estariam dispostos a pagar um preço mais elevado por um destino, alojamento ou atividade turística com práticas de sustentabilidade, cerca de 60% dos respondentes manifestaram-se nesse sentido.

Gráfico 10: Sensibilidade dos respondentes a práticas sustentáveis



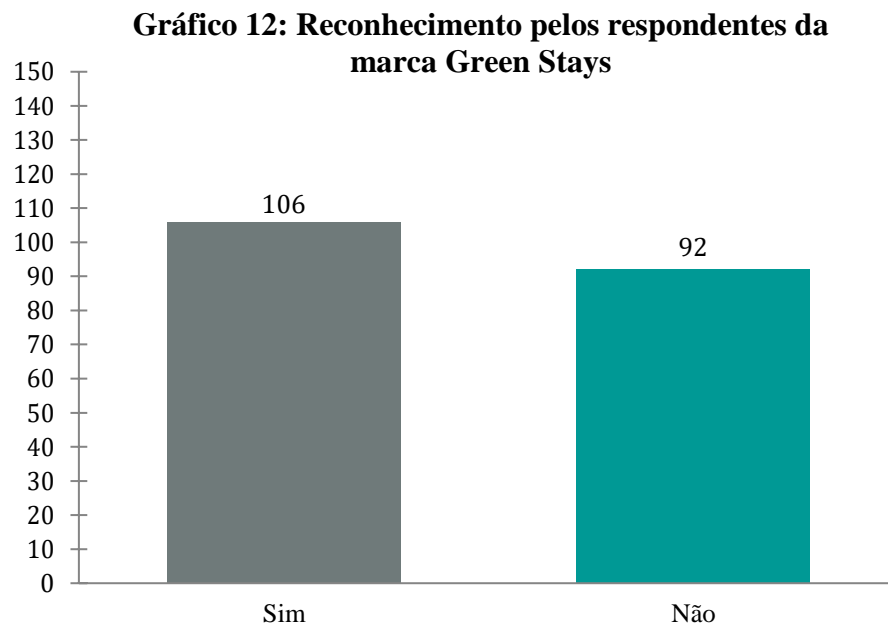
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 11: Sensibilidade dos respondentes ao preço de práticas sustentáveis



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à última questão do inquérito, tinha como objetivo identificar o nível de reconhecimento que a marca *Green Stays* possui junto dos inquiridos, tendo sido alcançadas 54% de respostas positivas. Este resultado deve contudo ser encarado com prudência, porquanto se afigura natural, tendo em consideração que o principal subgrupo integrante da amostra (992 em 1178 indivíduos inquiridos) é constituído pelos seguidores da newsletter desenvolvida pela empresa.



Fonte: Elaboração própria

6. Principais conclusões

Tendo presente os objetivos que levaram à realização deste estudo, e salvaguardando desde já as limitações inerentes ao mesmo, é possível elencar algumas conclusões relativamente ao foco estratégico que a Green Stays deve assumir no curto prazo.

Previamente a essa análise, deve desde logo realçar-se que a amostra tida em consideração para efeitos da realização do inquérito (que constituiu a metodologia adotada no contexto deste relatório), em nosso entender é suscetível de gerar um possível enviesamento dos resultados, sob dois prismas:

- A parcela maioritária dos respondentes corresponde a indivíduos da faixa etária entre os 15 e os 34 anos, pertencendo quase na sua totalidade à designada geração *millenial*, enquanto que, em sentido contrário, apenas uma pequena percentagem possui mais de 54 anos. Consequentemente, os resultados tendem a revelar um maior direcionamento no sentido dos hábitos e preferências patenteados por aquele estrato da população sobre o qual possui maior incidência.
- Os resultados observados relativamente ao posicionamento dos indivíduos perante o conceito de turismo sustentável e ao reconhecimento da marca *Green Stays* são, à primeira vista, motivantes. No entanto, e como referido anteriormente, deve ressaltar-se que traduzem um enviesamento esperado porquanto são em grande medida consequência da decisão de integrar na amostra os seguidores da *newsletter* da empresa, em virtude da importância em conhecer a sua perceção quanto às restantes vertentes em análise.

Detendo-nos com maior detalhe sobre as principais conclusões que emanam do inquérito desenvolvido relativamente aos hábitos e preferências geográficas do turista português inquirido, a análise desta dimensão permite-nos afirmar que:

- Dos 198 participantes no inquérito, cerca de 65% responderam que costumam passar férias no estrangeiro, verificando-se que a quase totalidade desses indivíduos aponta a Europa como região preferencial. Esta tendência revela que, numa ótica de internacionalização, a aposta além do continente europeu não parece fazer sentido devido à reduzida percentagem de turistas que historicamente visitam esses destinos.

- Através de uma questão opcional que integrou o inquérito, observou-se que, entre os indivíduos que afirmam ter visitado com maior frequência a Europa, a Espanha é o país mais frequentemente visitado, com uma diferença considerável face aos restantes.
- Quando passamos da análise histórica para a aferição das intenções para o futuro, observa-se no entanto que mais de metade dos respondentes tem intenção de passar as suas próximas férias em Portugal, ao mesmo tempo que a Europa constitui o principal destino externo previsto.

Consequentemente, e a partir sobretudo do último aspeto que referimos, é possível concluir que, considerando apenas os hábitos e preferências geográficas do turista português, a melhor opção para a *Green Stays* deve consistir no fortalecimento da sua posição no mercado nacional, mediante a angariação de mais e melhores parceiros e a prática de preços mais aliciantes, negociando junto das empresas e beneficiando num primeiro momento de margens mais reduzidas, recorrendo dessa forma a uma estratégia agressiva de penetração no mercado. Esta opção estratégica permitirá, simultaneamente, atender às necessidades dos turistas portugueses e dos turistas estrangeiros, consolidando e melhorando aquilo que já existe.

Considerando por sua vez o processo de planeamento de férias do turista português, é possível concluir que a ferramenta de negócio *core* atualmente utilizada pela *Green Stays*, como seja a venda de alojamentos e experiências dos seus parceiros através de um sistema de vouchers, constitui a opção preferencial de apenas 1,5% dos inquiridos.

Este resultado permite-nos inferir que, não obstante a *Green Stays* apresente uma oferta bastante exclusiva e que satisfaz as necessidades do “turista sustentável”, constituindo a marca nacional mais desenvolvida nessa vertente, será sempre preterida pelo turista que poderá, ainda assim, obter essa mesma oferta (que não se diferencia, por exemplo, ao nível do preço) com recurso a outras plataformas que utilizam mecanismos diferentes como por exemplo o sistema de reserva direta que é oferecido por outras empresas do setor. Desta forma, ainda que o recurso a plataformas *online* reúna claramente as preferências dos turistas, e em particular da designada geração *millennial*, que se encontra fortemente representada na nossa amostra, a principal chave para o sucesso da empresa nesta fase poderá situar-se ao nível da reformulação do seu modelo, equacionando o investimento num sistema que permita ao cliente reservar as suas férias

sustentáveis de imediato, a partir da plataforma da *Green Stays* mas com uma ligação direta aos seus parceiros.

No que respeita à análise efetuada com o intuito de avaliar o posicionamento face ao turismo sustentável por parte do turista português, os resultados foram francamente positivos. Com efeito, atenta-se que cerca de 60% dos respondentes têm em consideração as práticas sustentáveis no agendamento das suas férias e estão dispostos a despende um montante mais elevado por destinos, alojamentos e atividades que considerem padrões de sustentabilidade, ao mesmo tempo que 54% já conheciam a marca *Green Stays*. Esta constatação não pode ser encarada com excessivo otimismo, na medida em que reflete a constituição da amostra considerada no inquérito, em que aproximadamente 64% dos inquiridos são membros da *newsletter Green Stays* e nesse sentido, apresentam maior propensão para entrar em consideração com as práticas sustentáveis que constituem “marca de água” da empresa. Tal facto é patente na circunstância deste subgrupo corresponder à quase totalidade das respostas afirmativas obtidas nas questões em apreço, verificando-se o contrário por parte dos indivíduos que integram a subamostra de colaboradores das empresas U.DREAM e CHETTO.

Em suma, os resultados alcançados não permitem aferir de forma clara o posicionamento do turista português face ao conceito de turismo sustentável, pairando mesmo a sensação que, entre os turistas inquiridos que não revelavam à partida envolvimento com este tipo de turismo, o nível de consideração e predisposição a investir no mesmo é neste momento praticamente nulo. Como tal, é possível afirmar que outro dos focos estratégicos a prosseguir pela *Green Stays* no futuro próximo deve assentar em iniciativas que promovam o conceito de turismo sustentável entre os turistas portugueses.

Tendo em conta todas as dimensões analisadas, é possível concluir que na atualidade a posição interna da *Green Stays* está longe de se encontrar consolidada e, dessa forma, ainda se nos afigura manifestamente prematuro que a empresa considere uma potencial internacionalização para outros países, auxiliando o turista português e outros turistas estrangeiros nesses destinos. Por outro lado, apesar de Portugal ser considerado um dos principais destinos europeus, atraindo todos os anos a um ritmo crescente milhares de turistas de outros países e constituindo a opção preferencial de férias para a maioria dos portugueses, conforme revelam os resultados do presente trabalho, constata-se que a *Green Stays* não tem revelado capacidade para aproveitar essas potencialidades, na medida em que:

- A rentabilidade obtida pela empresa por via da sua loja *online* é nula;

- Embora possua parceiros bastante relevantes para o setor, os moldes em que são efetuadas as parcerias possuem baixas margens para a *Green Stays* e não apresentam vantagem comparativa para o cliente;
- O turista português ainda evidencia uma reduzida consciência ecológica e, mesmo em plena era tecnológica, não revela preferência pela aquisição de vouchers em relação a outras alternativas mais rápidas, simples e fiáveis.

Nesse sentido, estes dois últimos aspetos devem ser encarados como oportunidades de melhoria que foram identificadas e que em nosso entendimento deverão nortear a estratégia da empresa no curto prazo, aumentando consideravelmente o mercado da *Green Stays* por duas vias: crescente divulgação dos valores do turismo sustentável e melhoria do processo de utilização da plataforma e sistema de reservas. Uma vez atingido esse objetivo, estamos em crer que irá aumentar a proposta de valor que a empresa em apreço apresenta junto das parceiras e o seu poder negocial virá acrescido, refletindo-se em melhores margens para a *Green Stays* e ofertas mais diversificadas para os clientes, permitindo assim alcançar o objetivo de rentabilidade da loja online.

Concluindo, pode referir-se que os maiores obstáculos enfrentados na elaboração deste relatório verificaram-se a dois grandes níveis. Em primeiro lugar, no que respeita à revisão de literatura, há que referir que existiram algumas dificuldades em enquadrar os conceitos subjacentes à internacionalização de empresas especificamente na forma de atuação da *Green Stays* - uma agência de viagens que opera através de uma plataforma digital, sem complemento de suporte físico ao nível das vendas, e cujo processo de expansão internacional assentará em grande parte na replicação de um *site*. Relativamente à componente empírica, o principal constrangimento residiu na construção e definição da amostra, nomeadamente quanto à seleção de um conjunto de indivíduos que possuísse o perfil tipo do turista português e assegurasse uma certa variedade demográfica, assim como na taxa de resposta obtida que apenas pode ser considerada razoável.

No atinente ao estágio curricular e à sua vertente operacional, a dificuldade de maior relevo foi a falta de poder negocial e reduzida capacidade de proporcionar aos potenciais clientes uma proposta de valor que os cativasse a trabalhar com a *Green Stays*, o que pode ser explicado pela falta de visibilidade que ainda caracteriza a marca e pelo notório subdesenvolvimento do conceito de turismo sustentável em Portugal.

7. Referências bibliográficas

- Amal, M., Freitag Filho, A. R., & Miranda, C. M. S. (2008), Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração FACES Journal*, 7(1).
- Brito, C., & Lorga, S. (1999). *O Marketing Internacional*”, Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Candiotto, L. Z. P. (2009). Considerações sobre o conceito de turismo sustentável. *Formação (Online)*, 1(16).
- Choi, H. C. & E. Sirakaya (2006), Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management* 27(6): 1274-1289.
- Dias, M. (2007), *A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira*, Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia.
- Edgell Sr, D.L., Allen M M., Smith G. & Swanson J.R. (2008). *Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today and Tomorrow*, Routledge.
- Edgell Sr, D. L. (2016). *Managing sustainable tourism: a legacy for the future*, Routledge.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International business review*, 11(3): 257-277.
- Forsgren, M., & Hagström, P. (2007), Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. *Critical perspectives on international business*, 3(4): 291-305.
- Hilal, A., & Hemais, C. A. (2003), O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 109-124.
- Johanson, J. & F. Wiedersheim-Paul (1975), *The Internationalization of the Firm - four swedish cases*. 12: 305.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988), *Internationalisation in industrial systems—a network approach*. In *Knowledge, Networks and Power* (pp. 111-132). Palgrave Macmillan UK.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977), The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009), *The Uppsala internationalization process*

model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40(9): 1411-1431

Lansing, P. & P. De Vries (2007), Sustainable tourism: Ethical alternative or marketing ploy?. *Journal of Business Ethics* 72(1): 77-85.

Levy, B. P., Mota, M. C., & Wermelinger, M. B. (2010), O uso de networks no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas. *Internext*, 5(1), 50-83.

Macedo, M. F. A. T. (2011), Estratégias de internacionalização das empresas da Região Norte de Portugal, Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia.

Oliveira, Ermelinda & Manso, José R. Pires (2010), Turismo sustentável: utopia ou realidade?. *Tékhne - Revista de Estudos Politécnicos*, (14): 235-253.

Petersen, B., Welch, L. S., & Liesch, P. W. (2002). The Internet and foreign market expansion by firms, *MIR: Management International Review*, 207-221.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future, *Journal of small business and enterprise development*, 13(4): 476-497.

Shneor, R., & Flåten, B. T. (2008). The Internet-enabled internationalization process: a focus on stages and sequences.

Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & “Bryan” Jean, R. J. (2013). The internet as an alternative path to internationalization?, *International Marketing Review*, 30(2): 130-155.

Swarbrooke, J. (1999). Sustainable tourism management, Cabi.

Teixeira, A. P. P., & Flores, F. S. (2014), O modelo de internacionalização de Uppsala sob a ótica da visão baseada em recursos (rbv). *REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí*, 3(3), 01-12.

Vainula, I. (2012), The role of business networks in internationalization. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Weaver, D. B. (2006). Sustainable tourism: Theory and practice, Routledge.

Wilson, D., Hooley, G., & Loveridge, R. (Eds.). (2016), *Internationalisation: Process, Context and Markets*, Springer.

8. Anexos

Anexo I – Questionário

Introdução

O presente questionário enquadra-se no âmbito da dissertação do Mestrado em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Uma vez que o seu fim é puramente académico, todas as respostas serão tratadas com a devida confidencialidade.

1. Género

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2. Idade

- ☐ 15 a 24 anos
- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 44 anos
- ☐ 45 a 54 anos
- ☐ 55 a 64 anos
- ☐ + 65 anos

3. Estado civil

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo

4. Ocupação

- ☐ Estudante
- ☐ Trabalhador
- ☐ Desempregado
- ☐ Reformado
- ☐ Outro: _____

5. Costuma passar férias no estrangeiro?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. Em caso de resposta afirmativa à questão anterior, com que regularidade?

- ☐ Raramente
- ☐ Às vezes
- ☐ Muitas vezes
- ☐ Sempre

7. Em qual das seguintes regiões já passou mais vezes férias no estrangeiro?

- ☐ África
- ☐ América do Norte
- ☐ América do Sul
- ☐ Ásia
- ☐ Europa
- ☐ Oceania
- ☐ Nenhuma

8. Qual os países que mais vezes visitou? (opcional)

9. Onde planeia passar o próximo período de férias?

- ☐ Portugal
- ☐ África
- ☐ Ásia
- ☐ América do Norte
- ☐ América do Sul
- ☐ Europa (fora de Portugal)
- ☐ Oceânia

10. De modo a reservar um alojamento ou uma atividade de animação turística para as suas férias, recorre preferencialmente a:

- ☐ Agências de viagens tradicionais
- ☐ Plataformas online de reserva direta
- ☐ Aquisição de vouchers
- ☐ Não fazer reservas próprias
- ☐ Contacto direto com os alojamentos/empresas de animação
- ☐ Outro: _____

11. Quando planeia as suas férias, tem em conta as práticas sustentáveis dos destinos/alojamentos/atividades de que vai usufruir?

- ☐ Sim
- ☐ Não

12. Está disposto a pagar por um preço mais elevado por destinos/alojamentos/atividades que tenham práticas sustentáveis?

- ☐ Sim
- ☐ Não

13. Já conhecia a marca *Green Stays*?

- ☐ Sim
- ☐ Não